



Maria Jalonen

# TOIMINTOLASKENNAN SOVELTUVUUS PANKKISEKTORILLE SUOMESSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Joulukuu 2019

# TIIVISTELMÄ

Maria Jalonen: Toimintolaskennan soveltuvuus pankkisektorille Suomessa

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen laskentatoimi, ohjaajana Hannele Mäkelä

Joulukuu 2019

---

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee toimintolaskennan soveltuvuutta pankkisektorin kustannuslaskentaan Suomessa. Toimintolaskenta on kustannuslaskentajärjestelmä, joka pohjautuu organisaation erilaisille toiminnoille. Sitä hyödynnetään etenkin välillisten kustannusten kohdistamisessa laskentakohteille. Tutkielma on rajattu Suomessa toimiviin pankkeihin.

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä toimintolaskennan soveltuvuudesta pankkitoiminnan erityispiirteisiin Suomessa. Tutkielmassa käsitellään myös kustannuslaskennan merkitystä sekä työn kannalta keskeisten kustannuslaskentajärjestelmien ominaisuuksia ja taustaa. Lisäksi tarkastellaan Suomen pankkisektorin nykytilaa sekä mahdollisia kehityssuuntia finanssialan murroksen kautta. Tutkielmassa pohditaan monipuolisesti toimintolaskennan sovellettavuutta pankkitoimintaan.

Tutkielma sisältää aikaisempien tutkimusten ja muun kirjallisuuden perusteella kootun teoreettisen viitekehyksen sekä pankkien kustannuslaskentaan liittyvän empiirisen tutkimuksen. Empiirinen osio on toteutettu verkkokyselyllä, joka lähetettiin Finanssiala ry:n jäsenlistalta löytyville Suomessa toimiville talutuspankeille, jotka tarjoavat peruspankkipalveluita henkilöasiakkaille. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on analysoida kustannuslaskentaa ja erityisesti toimintolaskennan soveltuvuutta pankkitoimintaan käytännön havaintojen kautta. Tarkoitus on reflektoida empirian ja teorian yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tutkielman mukaan toimintolaskennan voidaan nähdä soveltuvan pankkitoimintaan hyvin ainakin teoreettisen viitekehyksen valossa, sillä sen ominaisuudet sopivat pankkitoiminnan erityispiirteisiin. Lisäksi se auttaa tuottamaan tarkempaa, mutta laaja-alaisempaa kustannustietoa, jota pankkitoiminnassa tarvitaan. Empiirisen tutkimuksen perusteella toimintolaskentaa käyttävät pankit näyttävät uskovan sen soveltuvan pankkisektorin kustannuslaskentaan. Toisaalta osa pankeista, jotka eivät käytä toimintopohjaista kustannuslaskentaa, suhtautuu toimintolaskentaan pitäen sitä jossain määrin tarpeettomana ja osan tieto tai ymmärrys toimintolaskennasta vaikuttaa olevan puutteellista.

Avainsanat: Johdon laskentatoimi, Kustannuslaskenta, Toimintolaskenta, Pankkitoiminta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet	5
1.2 Tutkielman rakenne	6
2 TOIMINTOLASKENNAN SOVELTUVUUS PANKKISEKTORILLE	7
2.1 Kustannuslaskenta	8
2.1.1 Perinteinen kustannuslaskenta	10
2.1.2 Toimintolaskenta	11
2.2 Pankkisektori Suomessa	15
2.2.1 Finanssialan murros	17
2.2.2 Pankkisektorin kannattavuus	19
2.3 Toimintolaskenta pankkisektorilla	21
2.3.1 Pankkitoiminnan erityispiirteet	22
2.3.2 Toimintolaskennan soveltuvuus pankkitoiminnan erityispiirteisiin	24
3 EMPIRIA SUOMEN PANKKISEKTORILTA	27
3.1 Tutkimuksen toteutus	27
3.1.1 Aineistonkeruu	28
3.1.2 Aineiston analyysi	30
3.2 Tulokset ja tulkinta	31
3.3 Pohdinta	35
4 YHTEENVETO	38
Lähteet	39
Liitteet	42

# 1 JOHDANTO

Hussainin ja Gunasekaran (2001) mukaan nykyinen teknologisten ja taloudellisten innovaatioiden tahti finanssimarkkinoilla korostaa kustannustiedon tarvetta päätöksenteossa. Muutokset alalla ovat myös haastaneet sektorin rakenteita ja vakaita tuottoja, mikä korostaa tarvetta tunnistaa myös kannattavat asiakassegmentit, mihin johdon laskentatoimen uudenlaiset järjestelmät, kuten toimintolaskenta, pyrkivät vastaamaan (Nielsen, Bukh & Mols, 2000, 269–270). Finanssiyritysten päätöksiin vaikuttavat taloudellisten paineiden lisäksi normatiiviset paineet (Hussain & Gunasekaran, 2001), mikä tekee sektorin kustannuslaskennasta mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Kiinnostavuutta lisäävät pankkisektorin kannattavuuden suuri merkitys kansantalouden näkökulmasta (Koskinen & Manninen, 2019) sekä pankkitoiminnan esimerkiksi liiketoimintaan ja kustannusrakenteeseen liittyvät ominaispiirteet, jotka vaikuttavat myös kustannuslaskennan toteuttamiseen yrityksissä.

Tutkielman aiheena on toimintolaskenta (activity based costing, ABC), joka on yrityksen erilaisiin toimintoihin pohjautuva kustannuslaskentajärjestelmä. Toimintolaskentaa voidaan hyödyntää hyvin laajasti esimerkiksi hinnoittelussa, suoritteiden kannattavuusanalyysissä ja budjetoinnissa (Stratton, Desroches, Lawson & Hatch, 2009, 33–34). Toimintolaskennan peruserä on, että välittömät kustannukset jäljitetään suoraan laskentakohteille, mutta välilliset kustannukset rekisteröidään ensin resursseille, joilta ne kohdistetaan yrityksen toiminnoille ja niiden käytön perusteella edelleen laskentakohteille (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 2011).

Toimintolaskenta on alun perin yhdistetty vahvasti teollisuuteen ja tuotantoon (Weiner, 1995), mutta tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella aihetta palveluyritysten ja etenkin finanssiyritysten näkökulmasta. Tarkemmin, tutkimus rajataan keskittymään pankkeihin jättäen osittain tarkastelun ulkopuolelle esimerkiksi vakuutus- sekä rahastoyhtiöt. Rajausta pankkisektorille on ajankohtainen, sillä sektoria ravistelee jo muutaman vuoden käynnissä ollut murros (esim. Rajander-Juusti, 2012). Muutokset alalla aiheuttavat muun muassa paineita kustannusten nousuun ainakin lyhyellä aikavälillä ja kiristävät kilpailua, mikä korostaa kustannuslaskennan roolia pankkisektorilla.

Maantieteellisesti tutkimus rajataan Suomeen, sillä Suomen pankkisektoriin liittyy joitakin erityispiirteitä, kuten suhteellisen laaja osuuspankkitoiminta (Savolainen & Tölö, 2017, 43) ja hallintokulujen suuri osuus pankkien kokonaiskustannuksista (Suomen virallinen tilasto 2019), joiden sopiminen yhteen toimintolaskennan ominaisuuksien kanssa koetaan kiinnostavana. Lisäksi tutkielman kirjoittaja on työskennellyt asiakaspalvelutehtävissä Suomessa toimivassa liikepankissa pääosin vähittäispankin päivittäispalveluiden parissa. Tämä on luonut perusymmärrystä etenkin vähittäispankkitoiminnasta Suomen toimintaympäristössä. Toisaalta työskentely pankissa on herättänyt kysymyksiä pankkien sisäisestä laskennasta etenkin, kun niiden toiminta on laajasti säänneltyä ja ulkoinen laskenta tarkasti valvottua. Tutkimuksen rajaaminen Suomeen koetaan parhaaksi vaihtoehdoksi myös tutkimuksen toteuttamisen kannalta, kun huomioidaan rajalliset resurssit kandidaatintutkielman tekemisessä.

Toimintolaskenta on melko laajasti tutkittu aihe. Yleisesti on tutkittu muun muassa toimintolaskennan käytön yleisyyttä, ihmisten suhtautumista, laskentajärjestelmän käyttöönottoa sekä toimintolaskennan erilaisia sovelluksia. Aikaisemmat tutkimukset toimintolaskennasta pankki- tai finanssisektorilla ovat puolestaan keskittyneet lähinnä toimintolaskennan implementointiin, yksittäisten yritysten toimintolaskentajärjestelmiin tai toimintolaskennan tuottamiin etuihin ja haittoihin. Toimintolaskennan varsinaista soveltuvuutta pankkisektorille ei ole aikaisemmin tutkittu, vaikka osa aikaisemmista tutkimuksista sivuaa jonkin verran aihetta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää toimintolaskennan soveltuvuuden ulottuvuuksia Suomen pankkisektorilla.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi toimintolaskennan ominaisuuksien ja soveltuvuuden sekä pankkisektorin erityispiirteiden ja kehityssuuntien ymmärtämisessä. Lisäksi tutkimus voisi toimia apuna etenkin Suomessa toimivien pankkien kustannustiedon ja kustannuslaskennan kehittämisessä.

## **1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet**

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä toimintopohjaisen laskentajärjestelmän sopeutuvuudesta pankkien kustannuslaskentaan Suomessa. Tarkoitus on aluksi käsitellä aihetta kattavasti teoreettisen viitekehyksen pohjalta pankkien kustannuslaskennan erityispiirteet

huomioiden. Tutkimusongelmana on siis toimintolaskennan soveltuvuus kustannuslaskentaan pankkisektorilla Suomessa. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on enemmänkin lisätä tietoa aiheeseen liittyen, kuin tehdä kattavia yleistyksiä tai tarjota suoranaisia ratkaisuja pankkien kustannuslaskentaan.

Empiirisen tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, käyttävätkö Suomessa toimivat pankit toimintopohjaista kustannuslaskentaa ja millaisia havaintoja niillä on järjestelmästä. Lisäksi tavoitteena on tutkia, millaisissa tilanteissa toimintolaskenta koetaan hyödylliseksi ja millaisissa tarkoituksettomaksi. Tätä kautta on tarkoitus reflektoida käytännön havaintoja aiheen teoreettiseen viitekehykseen, ja hahmottaa toimintolaskennan soveltuvuutta pankkitoimintaan. Jotta ilmiön tarkastelu olisi monipuolista, tutkitaan myös toimintolaskentaa käyttämättömien pankkien kustannuslaskentaa ja havaintoja aiheesta. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda tutkielmaan käytännönläheisyyttä ja havaintoja Suomessa toimivien talletuspankkien kustannuslaskennasta.

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Johdannosta siirrytään tutkielman toiseen lukuun, eli aiheen teoreettiseen viitekehykseen, joka pohjautuu kotimaiseen ja ulkomaiseen lähdekirjallisuuteen. Tässä luvussa käsitellään ensin kustannuslaskentaa, sen merkitystä sekä pääperiaatteita. Alaluvuissa tarkastellaan perinteisen kustannuslaskennan peruseriaatteita ja käsitellään tarkemmin toimintolaskentaa. Lisäksi toisessa alaluvussa käsitellään pankkitoimintaa Suomessa finanssialan murroksen ja pankkisektorin kannattavuuden kautta. Kolmannessa alaluvussa pohditaan toimintolaskentaa juurikin pankkisektorin näkökulmasta huomioiden pankkitoiminnan erityispiirteet. Teoreettisen osuuden jälkeen kolmannessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutus ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Näiden jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja niiden tulkinta. Lopuksi luvussa neljä tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja pohditaan alkuperäistä tutkimusongelmaa sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 TOIMINTOLASKENNAN SOVELTUVUUS PANKKISEKTORILLE

Ilmiön hahmottamiseksi on tarpeen käsitellä ensin yleisesti kustannuslaskentaa, joka voidaan mieltää toimintolaskennan yläkäsitteeksi. Bhimanin, Horngrenin, Datarin ja Rajanin (2019, 4) mukaan kustannuslaskenta liitetään nykyään enemmän johdon laskentatoimeen, vaikka se tuottaakin tietoa sekä sisäistä että ulkoista laskentaa varten. Ikäheimon, Malmin ja Waldenin (2019, 128) mukaan kustannuslaskenta on johdon laskentatoimen osa-alue, joka toimii perustana ihmisten toiminnan ohjaamiselle sekä useille päätöksentekoa tukeville laskelmille. Alhola ja Lauslahti (2002, 185) korostavat kuitenkin myös tuottojen huomioimista yrityksen toiminnan ja kannattavuuden analysoinnissa kokonaiskuvan ymmärtämiseksi. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin pääsääntöisesti kustannusnäkökulmaan tutkielman johdonmukaisuuden ja rajallisuuden vuoksi.

Lisäksi on tarpeen tarkastella Suomen pankkisektoria, johon tämä tutkimus on rajattu. Pankkien kansallinen perustehtävä on Okon (2002, 19) mukaan niin sanottu epäsuora rahoituksenvälitys eli rahoituksen välittäminen ylijäämäsektorilta alijäämäsektorille, tyyppillisesti kotitalouksilta yrityksille. Suomen rahoitusjärjestelmän tunnuspiirteisiin kuuluvat pankkikeskeisyys ja korkea investointiaste, jolloin rahoitus tapahtuu pitkälti pankkien kautta, mutta investointeja tehdään suhteellisen paljon (Okko, 2002, 12). Pankit ovat siis merkittävä osa Suomen rahoitusjärjestelmää. Pankkisektoria käsitellään myös finanssialan murroksen kautta, sillä se tulee vaikuttamaan pankkitoimintaan sekä sen kustannuksiin nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi tarkastellaan pankkeja kannattavuuden näkökulmasta, sillä yksi kustannuslaskennan merkittävimmistä tehtävistä on juurikin kannattavuuden analysointi (esim. Weiner, 1995). Pankkisektorin kannattavuusnäkökulma korostaa täsmällisen kustannustiedon tarvetta pankkitoiminnassa.

Lopuksi teoreettisessa osuudessa pyritään hahmottamaan toimintolaskennan soveltuvuutta pankkisektorille Suomessa aikaisempien teorioiden ja tutkimusten pohjalta. Pankkitoiminnasta on tunnistettavissa esimerkiksi liiketoimintaan ja kustannusrakenteeseen liittyviä erityispiirteitä, joiden sopimista yhteen toimintolaskennan ominaisuuksien kanssa pyritään tutkimaan aiheen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tarkoitus on siis

yhdistää ja osin vertailla toimintolaskentaan ja pankkitoimintaan liittyviä teoreettisia näkökulmia.

## 2.1 Kustannuslaskenta

Tässä luvussa pääpaino on toimintolaskennan esittelyllä, mutta aluksi on tarpeen käsitellä kustannustietoutta ja -laskentaa yleisemmin kontekstin hahmottamiseksi ja aiheen merkityksen täsmentämiseksi. Koska toimintolaskenta on kehitetty vastaamaan perinteisen kustannuslaskennan rajoitteisiin, jotka liittyvät kustannuslaskentatilanteiden monimutkaistumiseen (esim. Bhimani ym., 2019), on tarpeen esitellä myös perinteisen kustannuslaskennan perusteet erojen osoittamiseksi.

Suomala ym. (2011) määrittelevät kustannuksen rahamääräisenä mittana resurssien kulukselle. Kustannustietoisuus puolestaan voidaan ymmärtää kustannusten ja niiden aiheuttajien tuntemuksena. Organisaation kustannustietoisuuteen liittyy monia ulottuvuuksia, kuten erilaiset kustannuslajit, ajallinen ulottuvuus, laskentakohteiden erilaisuus ja tietoisuuden esiintyminen organisaation eri tasoilla tai toiminnoissa (Suomala ym., 2011). Kustannustietouden todellista tasoa voi siis olla vaikeaa määrittää, mutta yritysten omia käsityksiä niiden kustannustietoisuudesta on tutkittu. Suomala ym. (2011) viittaavat teoksessaan Suomalaisen ja Parangon vuonna 2008 tekemään tutkimukseen liittyen suomalaisten teknologiayritysten pitkän aikavälin kustannustietouteen. Tutkimuksen mukaan vain 1/3 yrityksistä koki tuolloin oman kustannustietoutensa hyväksi tai kohtuulliseksi ja loput 2/3 heikoksi tai olemattomaksi. Kustannustietoutta parantavaksi tekijäksi tunnistettiin esimerkiksi systemaattinen työ kustannuslaskennan kehittämiseksi. Suomalaisen ym. (2011) mukaan kustannustietoisuuden ohella tärkeää on, että organisaatiossa puututaan todellisiin seikkoihin ja tehtäviin eikä pelkästään keskustella luvuista.

Weinerin (1995) mukaan kustannuslaskennan tavoitteena on muun muassa auttaa ymmärtämään kannattavuuden lähteitä eri tasoilla, kuten tuote- tai asiakastasolla, olla apuna hinnoittelussa sekä luoda tietoisuutta tuottavuuden ongelmista ja niiden liitoksista organisaation strategiaan. Turneyn mukaan (2002, 17) kustannusinformaation perusteella tehdäänkin lukuisia operationaalisia ja strategisia päätöksiä, joista Sapp, Crawford ja Reibischke (2005, 24) mainitsevat esimerkkeinä tuotevalikoimaan, hinnoitteluun,



asiakaskannattavuuteen, kustannusten vähentämiseen tai organisaation prosesseihin liittyvät päätökset. Koska kustannustieto on tarpeen monissa tilanteissa, puutteellinen kustannuslaskentajärjestelmä aiheuttaa tyypillisesti ongelmia yrityksen kilpailukykyyn (Turney, 2002, 17). Organisaatioiden ja päätöstilanteiden erilaisuus johtaa Suomalaisen ym. (2011) mukaan siihen, ettei ole olemassa yhtä kaikille yrityksille tai kaikkiin laskentatilanteisiin sopivaa laskentajärjestelmää. Laskentajärjestelmä tulee siis valita tarpeen mukaan. Alhola (2016) huomauttaa, että valittu laskentajärjestelmä ei kuitenkaan vaikuta yrityksen kokonaiskustannusten määrään, vaan vain niiden kohdistamiseen laskentakohteille.

Kustannuksia pyritään laskemaan, koska uskotaan, että kustannustieto auttaa tekemään parempia liiketoimintapäätöksiä. Kustannustietouden kehittäminen ei kuitenkaan varsinaisesti takaa parempia päätöksiä, sillä laskenta ei ehdi jokaiseen tilanteeseen ajoissa ja kaikki organisaatioon liittyvä tieto ei käytännössä voi olla kaikkien sen toimijoidenkaan käytettävissä. Lisäksi on olemassa tilanteita, kuten ihmishenkien vaarantuminen, joissa tietty ratkaisu pitää valita kustannuksista riippumatta. (Suomala ym., 2011.) Tällöin muu informaatio painaa vaakakupissa kustannuksia enemmän, eikä päätöksiä useinkaan voida tehdä pelkän kustannustiedon perusteella. Bhimanin ym. (2019, 55) mukaan kustannustietoa yhdistellään päätöksenteossa tyypillisesti ei-taloudelliseen informaatioon sekä laadulliseen tietoon. Esimerkiksi tuotteen hinnoitteluun vaikuttaa sen valmistuskustannusten lisäksi myös muun muassa yrityksen strategia, tuotteen markkinat ja luonne.

Kustannuslaskentajärjestelmät tähtäävät tuottamaan tietoa siitä, miten tietyt laskentakohdet käyttävät organisaation resursseja. Kustannuslaskenta koostuu tyypillisesti kahdesta vaiheesta, joista ensimmäisessä kustannukset kootaan yhteen jonkin luonnollisen luokittelun kautta, kuten kustannuslajeittain. Niitä ovat esimerkiksi materiaalit, henkilöstökustannukset ja pääomakustannukset. Toinen vaihe on kustannusten ohjaaminen kustannusobjekteille, eli kustannusten aiheuttajille. Tässä vaiheessa välittömät kustannukset jäljitetään suoraan kustannusobjekteille aiheuttamisperusteeseen pohjautuen. Välilliset kustannukset puolestaan jaetaan kustannusobjekteille eri kustannuslaskentajärjestelmissä eri tavoin käyttäen erilaisia kustannusajureita. (Bhimani ym., 2019.) Kustannusajuri tarkoittaa Alholan (2016) mukaan mittaa tai kohdistinta, jonka perusteella kustannuksia voidaan kohdistaa eteenpäin. Välittömien ja välillisten kustannusten erottaminen ei kuitenkaan ole

aina yksiselitteistä, sillä esimerkiksi Suomala ym. (2011) määrittelevät niiden eroiksi sen, onko kustannuksia mahdollista ja järkevää jäljittää laskentakohteille suoraan.

### **2.1.1 Perinteinen kustannuslaskenta**

Turneyn (2002, 34) mukaan perinteinen kustannuslaskentajärjestelmä on mikä tahansa traditionaalinen järjestelmä, jossa yleiskustannukset kohdistetaan tuotteille esimerkiksi välittömän materiaalin käytön tai välittömän työn perusteella. Myös Alholan (2016) mukaan perinteinen kustannuslaskenta kohdistaa välilliset kustannukset välittömien suhteissa. Hänen mukaansa perinteisessä kustannuslaskennassa on tyypillisesti kolme vaihetta, joita ovat kustannuslaji-, kustannuspaikka- ja suoritekohtainen laskenta, minkä johdosta perinteinen kustannuslaskenta ei käytännössä kykene kohdistamaan kustannuksia esimerkiksi asiakkaille tai jakelukanaville.

Perinteinen kustannuslaskenta soveltuu tilanteisiin, joissa yleiskustannusten osuus on pieni ja toiminta mahdollisesti täysin sidoksissa volyymiin, eli kustannukset riippuvat esimerkiksi organisaation tuotanto- tai myyntimäärästä (Alhola, 2016). Suomalainen ym. (2011) mukaan perinteinen kustannuslaskenta riittää hyvin myös tilanteissa, joissa tuotteet käyttävät resursseja suunnilleen saman verran. Toisaalta Alholan (2016) mukaan perinteisen kustannuslaskennan ongelmana juuri on, että se olettaa suoritteiden kuluttavan resursseja suhteellisesti yhtä paljon. Tämä puolestaan vääristää hänen mukaansa suoritteiden todellisia kustannuksia monimutkaisemmissa laskentatilanteissa. Todellista suurempi osa yleiskustannuksista voi siis perinteisessä kustannuslaskennassa kohdistua volyymiltaan suurille tai tuotannoltaan yksinkertaisille tuotteille, vaikka myös esimerkiksi tuotannon ja jakelun monimutkaisuus tulisi ottaa huomioon kustannuksia kohdistettaessa.

Perinteiset tuotekohtaiset kustannuslaskentajärjestelmät luokitellaan tyypillisesti kahteen ääripäähän tuotelajien lukumäärän ja tuotannon luonteen pohjalta. Nämä ääripäät ovat jako- sekä lisäyslaskenta. Jakolaskenta sopii parhaiten tilanteisiin, joissa kyseessä on yksi tuote, joka tuotetaan yhden prosessin avulla. Tällöin ei välttämättä ole tarpeen erotella kustannuksia välittömiin ja välillisiin. Yksinkertaisimmillaan suoritteen yksikkökustannukset saadaan järjestelmän nimen mukaisesti jakamalla laskentakauden kaikki

kustannukset laskentakauden suoritemäärällä. Saatu yksikkökustannus kertoo, paljonko suoritteen valmistaminen keskimäärin maksaa. (Suomala ym., 2011.)

Lisäyslaskenta puolestaan sopii tilanteisiin, joissa suoritteita on useampia ja ne tuotetaan osin erilaisilla prosesseilla. Tällöin välilliset kustannukset kerätään ensin kustannuspai-koille ja jaetaan erilaisten yleiskustannuslisien avulla mahdollisimman pitkälti aiheutta-misperiaatetta noudattaen suoritteille. Lisäyslaskennan avulla kustannuksia voidaan koh-distaa tuote-, erä- tai sarjatasolle. (Suomala ym., 2011.) Todellisuudessa monet yritykset yhdistelevät kustannuslaskennassaan jako- ja lisäyslaskennan elementtejä tuottaakseen yrityksen tarpeeseen sopivinta kustannusinformaatiota (Bhimani ym., 2019, 57).

Pankkien perinteisemmät laskentajärjestelmät keskittyvät tyypillisesti koko pankin ja sen erillisten yksiköiden tai vastuualueiden kannattavuuteen jättäen asiakas- ja tuotenäkökul-mat huomioimatta. Finanssiyritysten järjestelmät ovatkin perinteisesti suuntautuneet tuot-tamaan ulkoista laskentainformaatiota, eivätkä välttämättä huomioi lyhyen ajan sisällä toteutuneiden kustannusten tuottavan tuloja pidemmällä aikavälillä. (Sapp ym., 2005, 25–28.) Kiinteiden kustannusten kohdistaminen laskentaobjekteille on tyypillisesti puutteel-lista (Stratton ym. 2009, 34–35). Lisäksi perinteiset järjestelmät eivät Nielsenin ym. (2000, 269) mukaan useinkaan tunnista kannattavia asiakassuhteita, vaikka Jyrkkiön ja Riistaman (2004) mukaan asiakaskannattavuus on yksi palveluyrityksen menestyksen avaintekijöistä.

### **2.1.2 Toimintolaskenta**

Toimintopohjaista laskentaa muistuttavia malleja pohdittiin jo 1900-luvun autoteollisuu-nessa Yhdysvalloissa (Alhola, 2016). Perinteisen kustannuslaskennan kehittämistarvetta lisäsivät etenkin tuotteiden erilaistuminen, välillisten kustannusten kasvu sekä kilpailun kiristyminen. Asiakkaat alkoivat vaatia kustomoidumpia tuotteita ja yritykset vastasivat tähän myymällä aikaisempaa useampia tuotteita erottuakseen kilpailijoistaan. Lisäksi tek-nologinen kehitys vähensi välitöntä työtä ja sen kustannuksia. (Bhimani ym., 2019, 321.) Näin ollen välillisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista kasvoi etenkin 1980-luvulta alkaen (Suomala ym., 2011). Tällöin Yhdysvalloissa alettiinkin kehittää toimin-tolaskennan teoriaa, ja kehittäjinä toimivat etenkin Cooper ja Kaplan (Alhola, 2016).

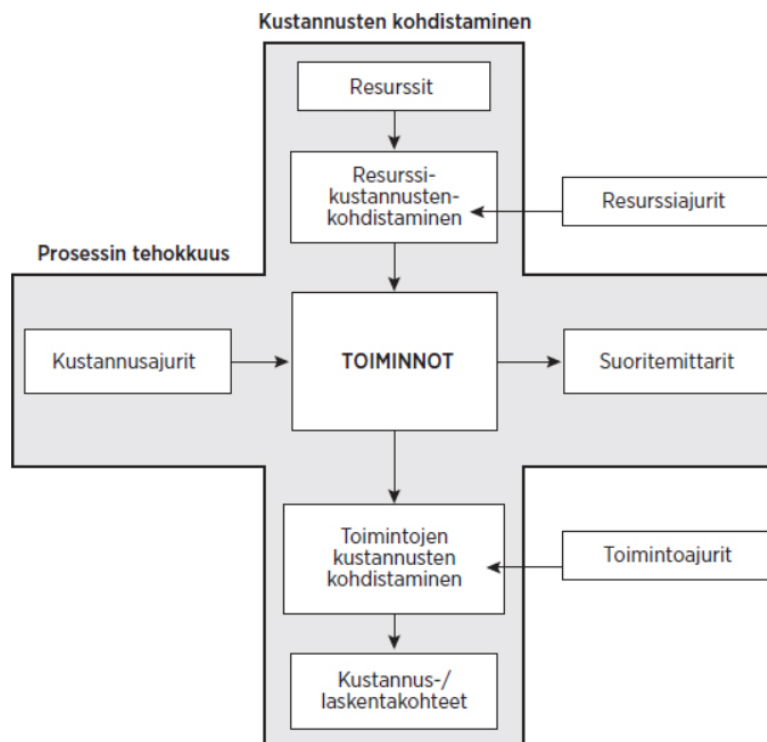
Tarkemman kustannustiedon tarve johdon päätöksenteossa, kuten hinnoittelu- ja tuotevalikoimapäätöksissä, korostui kilpailun kiristyessä (Bhimani ym., 2019, 321). Suomalain ym. (2011) mukaan myös tietojärjestelmien kehitys oli osaltaan mahdollistamassa monimutkaisempien kustannuslaskentajärjestelmien kehittymistä, sillä kustannusten tarkempi kohdistaminen vaatii enemmän työtä tiedon keräämisessä, muokkaamisessa ja raportoinnissa. Heidän mukaansa toimintolaskennan suosio oli voimakkaimmillaan 1990-luvulla, mutta sitä pidetään edelleen käyttökelpoisena etenkin monien sovellustensa ansiosta.

Rafiq ja Garg (2002) kertovat artikkelissaan, että vuonna 1997 Yhdysvalloissa julkaistun yleisen toimialatutkimuksen mukaan 27–44 % yrityksistä käytti toimintolaskentaa ja käyttö oli lisääntymässä. Vuonna 2007 julkaistun Bhimanin, Gosselinin, Ncuben ja Okanon tutkimuksen mukaan jo yli 50 % vastanneista yhdysvaltalaisista suuryrityksistä käytti toimintolaskentaa joissakin laskentatilanteissaan tai yksiköissään. Käytön kasvu on siis tästä päätellen ollut melko nopeaa. Bhimanin ym. (2007) kansainvälisen tutkimuksen mukaan malliin suhtaudutaan kuitenkin eri tavoin eri maissa, sillä esimerkiksi Japanissa lähes 70 % vastanneista yrityksistä kertoi hylänneensä toimintolaskennan käytön. Cohenin, Venierisin ja Kaimenakin (2005, 977) Kreikassa toteuttaman tutkimuksen mukaan toimintolaskentaa käyttävillä yrityksillä ei ole eroteltavissa olevaa profiilia, vaan toimintolaskennan käyttöön vaikuttaa enemmänkin se, sopiiko järjestelmä yrityksen tarpeisiin.

Alholan (2016) mukaan toimintolaskennassa välittömät kustannukset jäljitetään suoraan laskentakohteille, kuten perinteisessä kustannuslaskennassakin, ja välilliset kustannukset puolestaan kohdistetaan laskentakohteille toimintojen käytön mukaisesti aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Koska toimintolaskennan on tarkoitus noudattaa aiheuttamisperiaatetta tarkasti, alkuperäisenä tarkoituksena on jättää aidosti yleiset kustannukset kohdentamatta, jotta suoritteiden todelliset kustannukset eivät vääristyisi. Kuitenkin käytännössä toimintolaskentaa käyttävät organisaatiot usein kohdistavat kaikki kustannukset suoritteille. (Ikäheimo ym., 2019, 141.)

Toimintolaskennasta voidaan hahmottaa kaksi eri näkökulmaa, joita on havainnollistettu kuviossa 1. Niin kutsutussa CAM-I-ristissä pystysuora osuus kuvaa kustannusten kohdistamisen näkökulmaa. Kustannusten kohdistamisen näkökulmasta toimintolaskennan tavoitteena on selvittää halutun laskentakohteen kustannukset. Kuten kuviosta 1 nähdään, toimintolaskennassa välilliset kustannukset kootaan resursseille ja kohdistetaan

resurssiajurien avulla erilaisille toiminnoille. Toiminnoilta kustannukset kohdistetaan edelleen toimintoajurien avulla laskentakohteille. Toimintolaskennassa käytetään useampia kustannusajureita kustannusten kohdistamiseen, toisin kuin perinteisessä kustannuslaskennassa, jossa ajureita on usein vain yksi tai muutama. (Alhola, 2016.) Kustannusajurien valinta on laskennan onnistumisen kannalta kriittinen osuus, sillä vääränlainen kustannusajuri johtaa tyypillisesti virheellisiin lopputuloksiin, eli tekee laskennan hyödyttömäksi (Alhola & Lauslahti, 2002, 220).



Kuvio 1. Toimintolaskennan näkökulmat (Alhola, 2016, 37).

Kuvion 1 ristikon vaakasuora osa puolestaan kuvaa toimintolaskennan prosessinäkökulmaa. Prosessin tehokkuuden näkökulmasta toimintolaskenta tuottaa tietoa siitä, miten tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja miten se on yhteydessä muihin toimintoihin. Näkökulman mukaan toimintolaskennan tavoitteena on mitata ja kehittää tuotteen tuottamiseksi tarvittavaa prosessikokonaisuutta. Kuviossa 1 mainitut suoritemittarit kertovat, kuinka hyvin jokin tietty toiminto on suoritettu. Niillä mitataan muun muassa toiminnon laatua, tehokkuutta ja siihen käytettyä aikaa. (Alhola, 2016.)

Turneyn (2002, 65) mukaan perinteiset järjestelmät olettavat tuotteiden aiheuttavan kustannuksia, mutta toimintolaskennassa ajatellaan toimintojen aiheuttavan kustannuksia ja kustannusobjektien luovan tarpeen toiminnoille. Myös Sapp ym. (2005, 29) kuvailevat toimintolaskennan tunnistavan ja mittaavan resurssien ja toimintojen sekä toimintojen ja kustannusobjektien välisiä suhteita. Weiner (1995) korostaa myös, ettei toimintolaskenta oleta kustannuksen olevan tarpeellinen vain siksi, että se on aiheutunut.

Rafiqin ja Gargin (2002, 28) mukaan toimintolaskenta voi parantaa merkittävästi yrityksen voittoa etenkin yhdistettäessä muihin keinoihin, joilla pyritään liiketoiminnan parantamiseen. Heidän mukaansa toimintolaskennan sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI) voi nimittäin olla jopa kymmen- tai kaksikymmentäkertainen järjestelmän implementointi-kustannuksiin nähden. Toisaalta Innes ja Mitchell (1997) huomauttavat, että suurimmat kustannussäästöt toimintolaskennasta saadaan pian sen käyttöönoton jälkeen, kun selkeimmät säästömahdollisuudet huomataan, eli kustannukset eivät jatka pienenemistään. Kritiikkinä voidaan esittää havainto siitä, että Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 187) mukaan toimintolaskennan implementointi pysyviksi laskentajärjestelmiksi vaatii suuria investointeja atk-ohjelmistoihin. Implementointiin liittyy monia muitakin ongelmia, kuten järjestelmän suunnittelun epäonnistuminen, puutteellinen motivaatio tai henkilöstön ja johdon riittämätön koulutus (Abdallah & Li, 2008). Toimintolaskennan implementointi rajataan kuitenkin pääosin tämän tutkielman ulkopuolelle.

Cohen ym. (2005, 983) ovat tunnistaneeet tutkimuksellaan toimintolaskennan eduiksi muun muassa parantuneen kustannuskontrollin, välillisten kustannuksen tarkemman kohdistamisen, paremman ymmärryksen kustannusten aiheuttajista ja operationaalisen tehokkuuden. Heidän mukaansa suurimmat hyödyt liittyvät tarkempaan kustannustietoon. Strattonin ym. (2009, 33–34) mukaan sen etuihin kuuluvat myös käyttökelpoisuus tuotepäätöksissä, kuten hinnoittelussa ja make-or-buy -päätöksissä, budjetoinnissa sekä suorituksen arvioinnissa. Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 187) mukaan toimintolaskentaa sovelletaan useimmin tuottojen, kustannusten sekä kannattavuuden analysointiin tietyiltä ajanjaksoilta, mutta budjetointiin ja budjettitarkkailuun liittyvä kustannustieto tuotetaan perinteisemmillä menetelmillä.

Suomalan ym. (2011) mukaan toimintolaskentaa on kritisoitu etenkin sen toteuttamisen raskaudesta ja ylläpitämisen työläydestä. Rafiq ja Garg (2002, 13) kuitenkin uskovat

kyseisen kustannuslaskentamallin tuottaman tiedon laatuun ja laajuuteen liittyvien hyötyjen voittavan sen edellyttämän suuremman vaivannäön. Toimintolaskennan kritiikkinä on myös esitetty, että laskennan yksityiskohtaisuuden lisääminen ei itsessään turvaa sen tarkkuuden kasvua (Suomalan ym. 2011). Toisaalta Innesin ja Mitchellin (1997, 200) Yhdistyneen kuningaskunnan suurimmissa finanssiyrityksissä tekemän tutkimuksen mukaan jotkut finanssiyritykset, jotka eivät käyttäneet toimintolaskentaa, pitivät sen avulla saavutettavaa yksityiskohtaisuuden tasoa tarpeettoman korkeana.

## 2.2 Pankkisektori Suomessa

Suomen pankkisektoria tarkasteltaessa on tarpeen tarkastella sitä ensinnäkin pohjoismaisessa kontekstissa, sillä Savolaisen ja Tölön (2017, 38) mukaan pohjoismaisilla pankkisektoreilla on hyvin samankaltaisia haasteita ja vahvuuksia, ja niissä toimii pitkälti samoja pankkeja. Lisäksi Suomen pankkisektoria on kannattavaa tarkastella myös EU:n raajaamassa viitekehyksessä, koska Suomi on euromaana osa vuonna 2014 toimintansa aloittanutta pankkiunionia. Sen tavoitteena on vakaa ja luotettava pankkijärjestelmä, joka rakennetaan yhteisen valvontamekanismin, kriisinratkaisumekanismin ja talletussuojan varaan. (Asplund, Tissari & Tolvanen, 2018, 53–54.) Lisäksi EU:n jäsenyys vaikuttaa merkittävästi Suomeen esimerkiksi sääntelyn, rahapolitiikan ja sisämarkkinoiden kautta.

Suomessa toimii yli 200 itsenäistä pankkia (Finanssiala ry, 2017). Pankkitoiminta on kuitenkin keskittynyt muutamille suuremmille yrityksille, kuten muissakin Pohjoismaissa (Nykänen, 2017, 5). Kaarakaisen (2002) mukaan Suomessa ja muissa Pohjoismaissa finanssimarkkinat ovatkin tiivistyneet nopeammin, kuin Keski-Euroopassa yleisesti. Savolaisen ja Tölön (2017, 38) mukaan Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan pankkisektorit muistuttavat pitkälti toisiaan muun muassa kokonsa, kannattavuutensa ja keskittyneisyytensä osalta. Suomen pankkisektorilla on kuitenkin omat erityispiirteensä, joihin kuuluu Savolaisen ja Tölön (2017, 43) mukaan esimerkiksi osuuskuntamuotoisen pankkitoiminnan laajuus. Myös Pohjoismaille tyypillisiä pieniä säästöpankkeja on heidän mukaansa Suomessa runsaasti, ja lisäksi markkinoilla toimii kansainvälisiä liikepankkeja.

Suomen pankkisektorin rakenne on muuttunut perustavanlaatuisesti 1980-luvun lopulla tapahtuneen finanssimarkkinoiden vapauttamisen ja 1990-luvun alkupuolen

finanssikriisin seurauksina. Myös informaatioteknologian kehityksellä ja EU:n sisäisten finanssimarkkinoiden harmonisoinnilla on ollut merkittävät roolit pankkisektorin nopeassa kehityksessä. Aikaisemmin pankkien yhteenliittymiset ovat tehostaneet Suomen pankkisektorin toimintaa, mutta sittemmin pankkisektorin rakennetta ovat etupäässä muuttaneet erilaiset yritysysteistyöjärjestelyt ja alihankinnan lisääntyminen. (Kaarakainen, 2002.) Rajander-Juustin (2012, 17) mukaan Suomen pankkisektorin rakenne on kuitenkin säilynyt melko samanlaisena viime vuosina. Fungáčová, Koskisen ja Tölön (2015) mukaan suomalaiset pankit ovat viime vuosina etsineet kustannussäästöjä ja suoraviivaistaneet toimintojaan uudelleenorganisoinnin kautta. Lisäksi finanssiyritykset ovat heidän mukaansa luoneet uusia toimintamalleja yli perinteisen sektorin rajojen liittyen esimerkiksi kiinteistönvälitykseen tai terveydenhuoltopalveluihin.

Suomalaiset pankit ovat pääosin keskittyneitä nimenomaisesti Suomeen ja sen lähimarkkinoihin, kuten muihin Pohjoismaihin. Mahdolliset ulkomailla sijaitsevat konttorit tarjoavat palveluitaan lähinnä suurien suomalaisten yritysten ulkomaanyksiköille. Toisaalta ulkomaiset pankit ovat lisääntyneet Suomessa, vaikka niiden markkinaosuudet ovatkin pysyneet vielä melko pieninä, sillä monet niistä keskittyvät etenkin yritys pankkitoimintaan sekä arvopaperi- ja johdannaismarkkinoihin (Kaarakainen, 2002.) Toisaalta noin puolet Suomen pankkisektorista on ulkomaisessa omistuksessa (Rajander-Juusti, 2012, 17).

Myös Savolaisen ja Tölön (2017, 46) mukaan kotitalouksien velkaantuneisuus on suurta kaikissa Pohjoismaissa. Juuri velkaantuneisuuden suuruus ja epätasainen jakautuminen tekevät Nykäsen (2017, 3) mukaan rahoitusjärjestelmän rakenteesta haavoittuvan, vaikka suomalaiset pankit ovatkin hyvin vakavaraisia. Suomen pankkisektorin riskit liittyvätkin suurilta osin asunto- ja kiinteistömarkkinoiden luotonantoon (Savolainen & Töölö, 2017, 38). Toisaalta Suomen pankkisektoria kuvaa myös pankkitalletusten keskeinen rooli kotitalouksien säästöissä ja myös yritysrahoituksessa (Kaarakainen, 2002). Okon (2002, 12) mukaan talletusten osuus kotitalouksien rahoitusvaroista oli 47 % vuosina 1999–2000 ja Finanssiala ry:n (2019a, 1) mukaan noin 31 % vuonna 2018. Osuus on siis edelleen huomattava, vaikka onkin laskenut.



### 2.2.1 Finanssialan murros

Rajander-Juusti (2012, 31) kiteyttää finanssialan murroksen vertaamalla sitä samanaikaisesti käynnissä oleviin identiteetti- ja suhdekriiseihin, millä hän viittaa siihen, että murrokseen liittyy sekä alan sisäisiä että sidosryhmiin liittyviä muutosvoimia ja vaikutuksia. Vertaus havainnollistaa hyvin myös muutoksien laajuutta. Asiantuntijoiden (esim. Pohjola, 2015; Rajander-Juusti, 2012) mukaan finanssialan murros on ollut jo hetken käynnissä, mutta sen tasaantumista ei ole vielä näkyvissä. Aiheeseen liittyvien tutkimusten myötä murroksen taustatekijät alkavat hahmottua. Niitä ovat esimerkiksi globalisaatio, teknologian kehittyminen, asiakaskäyttäytymisen muuttuminen sekä sääntelyn muutokset (Rajander-Juusti, 2012). Fungáčová ym. (2015) lisäävät listaan myös Euroopan pankkisektorin kannattavuusongelmat, joita on lisännyt esimerkiksi pitkään jatkunut matala korkotaso. Rajander-Juusti (2012, 4) mukaan murroksen vaikutuksia ei kuitenkaan voida ennakoita tarkasti. Mahdollisia seurauksia ja kehityssuuntia on kuitenkin hahmoteltavissa. Tässä luvussa esitellään finanssialan murroksen keskeisimpiä taustatekijöitä ja niiden mahdollisia vaikutuksia pankkisektoriin.

Yhtenä suurena taustatekijänä murroksessa on teknologian kehittyminen, joka tuottaa pankkisektorille sekä mahdollisuuksia että haasteita. Se mahdollistaa täysin uudenlaiset tuotteet ja palvelut, mikä puolestaan monimutkaistaa pankkien kustannusrakennetta (esim. Sapp ym., 2005). Finanssisektorin kannalta merkittäviä teknologisen kehityksen askelia ovat esimerkiksi Pohjolan (2015, 16) mainitsemat internet ja tekoäly, jotka muiden teknologisten innovaatioiden, kuten lohkoketjuteknologian, ohella mahdollistavat uudentyyppisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen. Grym, Koskinen & Manninen (2018, 60) mukaan Pohjoismaat ovat digitalisaation kärkijoukoissa Euroopassa monella mittarilla, jolloin myös digitaalisten rahoituspalveluiden integraatio on helpompaa. Suomi onkin ollut yksi johtavista maista myös finanssialan teknologisessa kehityksessä (Kaarakainen, 2002).

Automatisaation ja digitalisaation odotetaan mahdollistavan toiminnan aiempaa kustannustehokkaammin, mutta lyhyellä aikavälillä kustannukset luultavasti kasvavat, sillä investoinnit IT-järjestelmiin, kehitystyöhön ja uudenlaisiin toimintamalleihin vaativat paljon resursseja sekä pääomaa altistaen samalla pankit muutoksiin liittyville riskeille (Koskinen & Manninen, 2019). Kuitenkin pohjoismaisten pankkien talous on suhteellisen

hyvässä kunnossa finanssikriisin jäljiltä, mikä mahdollistaa muun muassa digitaalisiin ratkaisuihin investoimisen (Grym ym., 2018, 63). Suomen rahoitussektorilla käytännössä kaikki lähivuosien investoinnit ovatkin kohdistuneet tietotekniikkaan (Pohjola, 2015, 5). Toisaalta automatisaatio myös siirtää kustannuksia välittömistä välillisiin, mikä voi vaikeuttaa niiden kohdistamista ja olennaisen kustannustiedon saatavuutta etenkin pankin aikaisempaan toimintamalliin kehitetyllä kustannuslaskentajärjestelmällä. Muutokset liiketoiminnassa siis nostavat esiin myös tarpeen tarkistaa kustannuslaskentajärjestelmien ajantasaisuutta ja soveltuvuutta toimintaan.

Muutokset asiakaskäyttäytymisessä luovat painetta pankkien liiketoiminnan kehittämiseen ja teknologisiin investointeihin satsaamiseen. Bondarin (2017) mukaan verkko-kauppa on kasvanut globaalilla tasolla viime vuosikymmeninä räjähdysmäisesti, mikä on vaikuttanut myös sähköisten pankkipalvelujen tarpeeseen. Pankkipalveluiden digitalisatiosta selkeä esimerkki on verkkopankki, jota Pohjolan (2015, 5) mukaan lähes kaikki nuoret ja keski-ikäiset suomalaisetkin käyttävät. Nykyään tavanomaisia pankkiasioita voi hoitaa itse digitaalisten kanavien kautta ympäri vuorokauden, eikä pankkiasiointi usein vaadi asiakkaalta läsnäoloa pankkikonttorissa. Bondarin (2017, 748) mukaan asiakkaat arvostavatkin nykyään esimerkiksi helppokäyttöisyyttä, nopeutta, tarkkuutta ja turvallisuutta. Tämä saakin kuluttajat käyttämään palveluita yhä enemmän etänä, etenkin mobiilisti (Koskinen & Manninen, 2019, 69), mikä vaikuttaa pankkien kustannusrakenteeseen.

Asiakkaat myös vaativat finanssialan toimijoilta luotettavuutta, läpinäkyvyyttä sekä selkeämpiä palveluja ja painottavat valinnoissaan uudenlaisia arvoja, kuten vastuullisuutta, eettisyyttä ja paikallisuutta. Myös palvelun merkitys korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän. Finanssiyritysten onkin muutettava toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi ja etsittävä tasapainoa asiakasorientaation ja tuottavan kasvun välillä. Myöskään kuluttajien luottamus pankkeihin ei ole enää itsestäänselvyys, vaikka Suomessa se onkin muita maita korkeampi. (Rajander-Juusti, 2012, 26–31.) Myös Nielsenin ym. (2000, 269) mukaan monet konsultit ja tutkijat ovat esittäneet, että finanssiyritysten tulisi keskittyä jatkossa enemmän asiakkaisiin ja kehittää tätä päämäärää tukevia johdon laskentatoimen järjestelmiä.

Viime aikoina sääntely on vapauttanut kilpailua finanssialalla esimerkiksi mahdollistamalla uudenlaisia maksutapoja PSD2 -direktiivin myötä, mutta samalla etenkin suurien pankkien osalta sääntely on Fungáčová ym. (2015) mukaan kiristynyt. Heidän mukaansa

uuteen sääntelyyn liittyvät oikeudenkäyntikulut ja viranomaisten asettamat sanktiot ovat osaltaan lisänneet pankkien kustannuksia viime vuosina, ja sääntely on kasvattanut myös liiketoiminnan kehittämisen sekä taseopeutuksen tarvetta. Nykäsen (2017, 4) mukaan haasteena onkin huolehtia, että sääntely mahdollistaa tasapuoliset toimintaedellytykset uusille ja nykyisille toimijoille.

Uusia toimijoita onkin ilmestynyt tiuhaan tahtiin, mikä kiristää kilpailua alalla. Etenkin digitalisaatio ja globalisaatio avaavat ovia esimerkiksi suurille teknologiayhtiöille, kuten Applelle ja Googlelle, jotka laajentavat toimintaansa myös rahoituspalveluihin. Markkinoille ilmestyy myös uusiin teknologisiin innovaatioihin perustuvia finanssipalveluita tarjoavia FinTech-toimijoita. (Koskinen & Manninen 2019, 70). Pohjoismaat ovatkin talouksiensa kokoihin nähden suuria FinTech-toimijoita muuhun Eurooppaan verrattuna (Grym ym., 2018, 63). Heiskasen (2018) mukaan Euroopan komissio on kuitenkin julkaissut suunnitelmia FinTechin laajaksi hyödyntämiseksi ja Euroopan nostamiseksi FinTech-toiminnan maailmanlaajuiseksi keskuksesi. Kilpailun lisäksi pankit tekevät myös suhteellisen paljon yhteistyötä FinTech-yritysten kanssa (Toivanen, 2016.) Honkasen ja Koskisen (2015) mukaan myös varjopankkitoiminta, eli karkeasti määriteltynä osittain tai kokonaan perinteisen pankkisektorin ulkopuolinen rahoituksenvälitys, on kasvussa, mutta Suomessa sen määrä ja riskitaso ovat melko matalia kansainvälisesti vertailtuna.

Koskinen (2016) uskoo, että uudenaikaisilla toimijoilla voi olla merkittäviä vaikutuksia pankkien kannattavuuteen, vaikka siihen vaikuttaa myös pankkien kyky omaksua uusia innovaatioita ja toimintatapoja. Hänen mukaansa kilpailuasetelma perinteisten finanssiyritysten sekä uudenlaisten toimijoiden välillä kiristyy lähivuosina, mikä voi johtaa myös uudenlaisten riskien muodostumiseen toimialalla. Pohjolan (2015, 2) mukaan työn tuottavuuden kasvattaminen digitaaliteknologian avulla voi mahdollistaa pankkien menestymisen kilpailussa. Toisaalta muutokset korostavat myös kustannustiedon tarvetta.

## **2.2.2 Pankkisektorin kannattavuus**

Pankkisektorin kannattavuus on hyvin merkittävä tekijä kansantalouden näkökulmasta. Hyvä kannattavuus mahdollistaa reaalityalouden luotottamisen, mikä tukee talouskasvua. Heikko kannattavuus puolestaan saa pankit vahvistamaan taseitaan ja karsimaan näin

riskipitoisempaa luotonantoon, mikä heikentää pankkilainoista riippuvaisten pk-yritysten kasvu- ja investointimahdollisuuksia. Heikko kannattavuus aiheuttaa ongelmia myös matalasuhdanteen aikana, mikäli pankilla ei ole tarvittavaa puskuria luottotappioiden kasvaessa. Pankkien kannattavuudella on siis suora vaikutus rahoituksen välitykseen ja sen vakauteen. (Koskinen & Manninen, 2019.) Toisaalta vaikutussuhde toimii myös toisin päin. Pankkien kannattavuuteen nimittäin vaikuttaa lukuisia pankin sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joista aikaisemmat tutkimukset ovat tunnistaneeet muun muassa niiden kustannusrakenteen, johdon tavoitteet, taseen rakenteen, korkotason markkinoilla, markkinoiden kilpailullisuuden, omistuspohjan, sääntelyn ja rahapolitiikan (Fredriksson & Moro, 2015).

Finanssi- ja velkakriisin vaikutukset näkyvät vielä Euroopan pankkien kannattavuudessa ja varallisuudessa. Järjestämättömät lainat ja luottotappiot näkyvät pankkien taseissa arvonalentumisina, ja pankkien varainhankinnan kustannukset nousevat niiden taseiden heikentyessä. (Koskinen, 2016.) Asiantuntijoiden (esim. Fungáčová ym., 2015; Koskinen & Manninen, 2019) mukaan kannattavuus Euroopan pankkisektorilla on noussut heikentyttyään osittain ongelmaksi etenkin euroalueella. Tähän vaikuttavat kriisien ohella esimerkiksi pitkittynyt matala korkotaso, heikompi taloustilanne sekä oikeudenkäyntikustannukset ja viranomaisten määräämät sanktiot (Fungáčová ym., 2015). Kuitenkin Pohjoismaisten pankkien kannattavuus on yleisesti hyvällä tasolla ja luottotappiot ovat jatkuneet historiallisen vähäisinä jo pitkään myös Suomessa. Suomen pankkisektorin kannattavuutta on turvannut myös kaupankäynti- ja palkkiotuottojen osuuden korostuminen. (Savolainen & Tölö, 2017, 38–47.) Koskinen ja Manninen (2019) painottavatkin, että erot kannattavuudessa ovat suuria EU-alueen maiden ja yksittäisten pankkienkin välillä.

Koskinen ja Manninen (2019) mukaan Euroopan pankkisektorin kannattavuusongelmien taustalla ovat myös esimerkiksi poliittisten riskien voimistuminen sekä pitkän aikavälin rakenteelliset ongelmat. Rakenteellisilla ongelmilla he viittaavat eurooppalaisten pankkien raskaaseen kustannusrakenteeseen ja siihen, että pankkisektori usein suuri kansantalouden kokoon nähden. Kuten muissakin Pohjoismaissa, myös Suomessa pankkisektori on suuri ja keskittynyt (Savolainen & Tölö, 2017, 38). Lisäksi etenkin Nordean pääkonttorin siirto Ruotsista Suomeen syksyllä 2018 on kasvattanut Suomen pankkisektorin ko-koa suhteessa maan bruttokansantuotteeseen (Mehmood & Furber, 2017).

Pitkään jatkunut matala korkotaso vaikuttaa pankkien tuottoihin huomattavasti, sillä korkokate vastaa eurooppalaisissa pankeissa keskimäärin 55 prosenttia liiketoiminnan tuotoista. Pienemmissä osuus- ja säästöpankeissa korkokatteen osuus tuotoista on jopa 70–80 %. Korkojen mataluus rajoittaa myös pankkien mahdollisuuksia kasvattaa korkokatettaan uuden luotonannon avulla, sillä pankkien varainhankinnan ja luotonannon välinen marginaali pienenee lyhyiden ja pitkien korkojen lähentyessä toisiaan. (Koskinen, 2016.) Vähittäispankkitoiminnan osuus pankkien liiketoiminnasta on Suomessa suuri, joten korkokate vaikuttaa kannattavuuteen merkittävästi (Putkuri & Savolainen, 2016, 34). Toisaalta korkokatteen osuus pankkisektorin kokonaistuotoista Suomessa oli laskussa, ja sen suhteellinen osuus tuotoista oli enää 40 % vuonna 2016. Laina- ja talletusmäärien hienoinen kasvu on tukenut korkokatetta. Suomalaisten pankkien kannattavuus onkin kehittynyt melko tasaisesti viime vuosina. (Savolainen & Tölö, 2017, 43–44.)

Myös Fungáčová ym. (2015) mukaan korkokatetta on nykytilanteessa vaikea kasvattaa, joten pankit etsivät tuottoja muun muassa uudistetusta hinnoittelusta ja palkkioista sekä tavoittelevat maltillisuutta kustannusten kasvuun. Tästä voidaan päätellä, että korkotason jatkuessa matalana uudenlaiset tulonlähteet ja toiminnan tehokkuus korostuvat entisestään. Suomessa arvopaperikaupankäynnin ja sijoitustoiminnan nettotuotot muodostavat jo huomattavan osuuden pankkien tuotoista pienentäen korkokatteen suhteellista osuutta. Tämä voi lisätä kokonaistuottojen ajallista vaihtelua, sillä arvopaperikaupankäynnin ja sijoitustoiminnan nettotuotot voivat vaihdella melko paljonkin, kun korkokatteen suuruus taas pysyy tyypillisesti tasaisempana. (Savolainen & Tölö, 2017, 44.)

### **2.3 Toimintolaskenta pankkisektorilla**

Weinerin (1995) mukaan toimintolaskentaa sovellettiin finanssialalle ensimmäisen kerran vuonna 1990, kun Sapp, Crawford ja Rebischke julkaisivat aiheesta artikkelin. Myöhemmin he kertovat toimintolaskennan olevan finanssialalla nopeasti kasvava laskentamalli, joka tarjoaa johdolle täsmällistä ja oleellista kustannustietoa tuotteista, palveluista ja asiakkaista sekä ymmärrystä yrityksen toiminnoista (Sapp ym., 2005). Nielsenin ym. (2000) Tanskan finanssisektorilla tekemän kyselyn mukaan 5 % finanssiyrityksistä käyttää toimintopohjaista kustannuslaskentajärjestelmää ja 27 % suunnittelee tai harkitsee sen

käyttöönottoa. Esimerkiksi lisääntyvä kilpailu ja pitkän laman vaikutukset ovat Innesin ja Mitchellin (1997) mukaan tehneet finanssisektorista potentiaalisen alustan toimintolaskennan kehitykselle.

Innesin ja Mitchellin (1997, 195–200) tutkimuksessa mukana olleet finanssiyritykset, joilla toimintolaskenta on käytössä, perustelivat käyttöönottoa etenkin kustannusten vähentämisellä, tuotteiden hinnoittelulla ja kustannusten mallintamisella. Ne finanssiyritykset, jotka eivät olleet harkinneetkaan toimintolaskennan käyttöönottoa, perustelivat päätöstä muun muassa sillä, että toimintolaskennan tuoma yksityiskohtaisuuden taso on tarpeeton. Toisaalta jotkut yritykset, jotka eivät käytä toimintolaskentaa, eivät usko sen tuottaman tiedon olevan täsmällisempää kuin muiden järjestelmien, vaikka juurikin kustannustiedon tarkempi taso vaikuttaa tutkimusten mukaan olevan toimintolaskennan suurimpia etuja (Cohen ym, 2005, 984).

### **2.3.1 Pankkitoiminnan erityispiirteet**

Okon (2002, 18) mukaan pankkiala on monituotetoimiala, johon liittyy erilaisia resursseja vaativia toimia. Lisäksi asiakkaat vaativat yhä kustomoidumpia tuotteita ja pankit, kuten muutkin yritykset, myyvät useampia tuotteita kuin ennen. Esimerkiksi vähittäispankkitoiminnassa on tyypillisesti suuri valikoima tuotteita ja palveluita, kuten tilejä, luottokortteja, sijoituspalveluita ja vakuutuspalveluita. Nämä tuotteet ja palvelut käyttävät pankin resursseja eri määrän ja eri suhteissa, jolloin liian yksinkertainen kustannuslaskentajärjestelmä tuottaa epätarkkaa ja harhaanjohtavaa tietoa. (Bhimani ym., 2019, 321.)

Sappin ym. (2005, 26–27) mukaan finanssituotteiden ja -palveluiden aineettomuus vaikeuttaa osaltaan merkittävän kustannustiedon tuottamista, sillä tuotteen tai palvelun muodostamasta kokonaisuudesta ei ole selkeää käsitystä. Vaikkapa pankkikortti on esimerkiksi sinänsä fyysisestä tuotteesta, joka ei kuitenkaan tuota asiakkaalle hyötyä ilman siihen liitettyjä sähköisiä palveluita. Valmiilla tuotteilla tai palveluilla ei myöskään välttämättä ole perinteisiä välittömien kustannusten avulla määritettäviä kustannusajureita, joilla välilliset kustannukset voidaan kohdistaa. Lisäksi finanssituotteiden niin kutsuttu raakamateriaali on ensisijaisesti raha, tai tarkemmin rahan kustannus, eikä pankeilla tuotteiden

aineettomuuden takia myöskään ole valmiiden tai keskeneräisten tuotteiden varastoja, joiden arvon voisi määrittää. (Sapp ym., 2005, 26–27.)

Asiakkaisiin ja suoritteisiin liittyy pankkitoiminnassa myös paljon epävarmuutta esimerkiksi kustannusten ja tuottojen osalta. Tuotteiden ja asiakassuhteiden elinkaaren kesto ja vaiheet vaihtelevat suuresti (Sapp ym., 2005, 26–27). Etukäteen ei tyypillisesti tiedetä esimerkiksi sitä, kuinka kauan tai miten asiakas todellisuudessa tuotetta tai palvelua käyttää, eli mikä on vaikkapa laina-ajan todellinen kesto tai minkä kanavan kautta asiakas hoitaa sijoituksiaan. Myös informaation epäsymmetria vaikuttaa muun muassa luottojen kustannusten ja tuottojen arviointiin, sillä pankit eivät todellisuudessa voi tietää lainaa hakevasta yrityksestä tai henkilöstä etukäteen yhtä paljon, kuin nämä itse. (Vihanto, 2002, 115–117.)

Pankkitoiminnassa prosessit ovat merkittävässä osassa sekä tuotteiden ja palveluiden tuotannossa, että yleisissä taustatehtävissä. Weinerin (1995) mukaan lähes kaikki finanssi-tuotteet käyvät läpi yhteisiä toimintoja jossakin vaiheessa niiden tuotanto- tai palveluprosessia, eli jaettujen kustannusten osuus on huomattava. Erityispiirteenä pankkisektorilla on myös se, että pankissa prosessit, eli toimintojen muodostamat toimintoketjut, suoritetaan sekunneissa, minuuteissa tai tunneissa, eli resursseja kulutetaan nopeasti (Sapp ym., 2005, 26–27). Toisaalta Bondarin (2017, 748) mukaan pankkiasioinnin sähköisyys mahdollistaa prosessien tallentamisen ja jäljittämisen.

Pankkien kustannuksista suuri osuus on välillisiä. Bondarin (2017, 752) mukaan pankkien välillisiin kustannuksiin kuuluvat esimerkiksi ohjelmistoihin, laitteisiin ja henkilöstöön liittyvät kustannukset. Palveluyrityksillä etenkin työn kustannukset, kuten palkat, ovat usein merkittävin yksittäinen kustannuserä, sillä ne kattavat usein jopa 70 % kaikista kustannuksista (Bhimani ym., 2019, 40). Weinerin (1995) mukaan pankkien kokonaiskustannuksista korkokuluja lukuun ottamatta yleensä 55–60 % onkin henkilöstökustannuksia, joten pankkien olisi loogista etsiä keinoja kohdistaa ne suoritteille tai asiakkaille. Suomen virallisen tilaston (2019) mukaan Suomessa toimiville pankeille etenkin hallinnon kulut ovat merkittävä kuluerä, ja niistä yli puolet koostuu palkoista ja palkkioista.

Pankki on moniin muihin toimialoihin verrattuna hyvin säännelty ala, ja sääntelyn keskeisenä tavoitteena on ennaltaehkäistä pankkien luotonannon liiallista riskipitoisuutta sekä siitä mahdollisesti seuraavia rahoituskriisejä. Markkinoiden rajoittaminen

sääntelyllä nähdään tarpeelliseksi kansantalouden kannalta juuri informaation epäsymmetrisen jakautumisen takia. (Vihanto, 2002, 115–117.) Sääntelyn ja valvonnan intensiivisyys voi vaikuttaa myös pankkien kustannuslaskentaan, sillä ulkoisesta raportoinnista huolehtimiseen saattaa kulua paljonkin resursseja. Sapp ym. (2005, 24) toteavat, että useiden pankkien kustannuslaskentajärjestelmät tuottavat liian koottua tietoa, joka keskittyy enemmän ulkoisen kuin sisäisen laskennan tarpeisiin.

Pankeissa voidaan katsoa olevan myös perinteisistä yrityksistä eroava liiketoiminta-ajatus. Esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen ei itsessään ole pankkien tähtäimessä, sillä vaikka siihen laskennallisesti sisällytetään korkotuottojen ohella myös muita tuottoja, korkea korkotaso nostaa sen automaattisesti korkeaksi. Liikevaihto ei olekaan perinteinen pankkien koon mittari, eikä sitä sisällytetä niiden tuloslaskelmaan (Finanssivalvonta, 2016, 114). Lisäksi niin sanottua voiton maksimointia rajoittavat esimerkiksi erilaiset vakavaraisuusvaatimukset ja vastuullinen luotonmyöntö. Lisäksi Toivasen (2002, 32) mukaan esimerkiksi osuuspankkien tavoitteena ei välttämättä ole voiton maksimointi, toisin kuin lähes kaikissa pankkitoimintaan liittyvissä teorioissa oletetaan.

Pankkitoiminnan erityispiirteisiin kuuluvat siis ainakin tuote- ja palveluvalikoiman laajuus sekä suoritteiden korkea erilaistumisaste. Lisäksi suoritteet ovat pääosin aineettomia ja niihin sekä pankkien asiakkaisiin liittyy epävarmuutta ja tiedon epäsymmetriaa. Tuotteet ja palvelut tuotetaan tyypillisesti erilaisten prosessien kautta, mutta prosessiluontoisuutta liittyy myös erilaisiin taustatehtäviin. Lisäksi pankkien kustannuksista suuri osuus on välillisiä kustannuksia, kuten hallintokuluja. Liiketoiminnan perusajatus tuottojen tai edes voittojen maksimoimisesta ei välttämättä myöskään täysin päde pankkeihin ja sääntely asettaa toiminnalle rajoitteita.

### **2.3.2 Toimintolaskennan soveltuvuus pankkitoiminnan erityispiirteisiin**

Sapp ym. (2005, 22–24) luonnehtivat finanssialan markkinaympäristöä erilaistuneeksi, monimutkaiseksi sekä dynaamiseksi, minkä takia johto tarvitsee hyvin moninaista kustannustietoa. Tarkoituksenmukaisen kustannustiedon tarpeen korostumisen taustalla ovat heidän mukaansa esimerkiksi uudenlaisten tuotteiden monimutkaistama kustannusrakenne ja toimintojen automatisaatiosta johtuva välillisten kustannusten kasvu.



Toimintolaskennan voidaan katsoa vastaavan tähän tarpeeseen, sillä Suomalan ym. (2011) mukaan se soveltuu monimutkaisempiinkin laskentatilanteisiin ja sen avulla voidaan kohdistaa kustannuksia myös muille laskentakohteille kuin tuotteille, jotka ovat kustannuslajien ja -paikkojen ohella perinteisen kustannuslaskennan keskiössä. Lisäksi se tunnistaa resurssien, toimintojen ja laskentakohteiden välisiä syy-yhteyksiä (esim. Sapp ym., 2005, 29). Myös Suomalan ym. (2011) mukaan toimintolaskenta sopii erityisesti monimutkaisiin laskentatilanteisiin, joissa välillisiä kustannuksia on paljon suhteessa kokonaiskustannuksiin, mikä on ominaista pankeille, kuten edellä todettiin.

Monissa palveluyrityksissä, kuten pankeissa, jotkut kustannukset aiheutuvat luonnollisesti tuotteista, kuten tileistä, säästöistä tai asuntolainoista. Kuitenkin suuri osa kustannuksista palvelutoiminnoissa aiheutuu asiakkaiden erilaisista valinnoista, vaikka asiakkaat käyttävätkin samaa palvelua. (Hussain & Gunasekaran, 2001.) Esimerkiksi pankkitoiminnassa osa asiakkaista asioi täysin itsenäisesti verkkopankin kautta käyttäen sen automatisoituja perustoimintoja, kuten laskunmaksua, kun taas toiset maksavat kaikki laskunsa asioiden konttorilla. Toimintolaskentaa voidaankin käyttää myös kustannusten jäljittämisessä asiakkaille tai asiakassegmenteille sekä asiakaskannattavuuden mittaamisessa (Witherite & Il-Woon, 2006, 26). Toisaalta pankkitoiminnan erityispiirteissä käsitelty epävarmuus ja informaation epäsymmetria voivat vaikeuttaa tarkkojen kustannusten ja tuottojen määrittelyä etenkin tulevaisuuden osalta.

Witherite ja Il-Woon (2006, 26) uskovat toimintolaskennan hyödyttävän etenkin liikepankkeja parantaen päätöksentekoa ja auttaen organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Heidän mukaansa sitä voidaan käyttää asiakas- ja tuotekannattavuuksien mittaamisen lisäksi esimerkiksi transaktiokustannusten laskemisessa. Weinerin (1995) mukaan toimintolaskenta ei kuitenkaan välttämättä sovi kaikille pankin osastoille, vaan parhaiten toimintoihin, joissa liiketapahtumien prosessointia tapahtuu jatkuvasti. Tällaisia toimintoja hänen mukaansa ovat konttoritoiminnoissa esimerkiksi talletukset, nostot, maksut, tilien hallinnointi sekä lainat, ja puolestaan taustatehtävissä esimerkiksi kirjanpito sekä lainan maksujen prosessointi. Parhaiten toimintolaskenta sopii hänen mukaansa toiminnoille, joilla on helposti tunnistettava yksikkö ja kapasiteetti. Tämän osalta palveluiden aineettomuus ja suoritteiden häilyvät rajat voivat olla hieman ongelmallisia. Toisaalta toimintolaskenta keskittyykin pankkisektorilla ensisijaisesti esimerkiksi henkilöstö-, hallinto- ja laitekuluihin (Sapp ym., 2005, 26–27).

Toimintolaskenta soveltuu pääomavaltaisiin yrityksiin, joissa osaamistaso on korkea sekä yrityksiin, joilla on erilaistunut ja laaja valikoima asiakkaita, tuotteita tai liiketoimintaprosesseja (Alhola, 2016). Pankkisektori onkin luonteeltaan hyvin pääomaintensiivinen ja toisaalta sen tuote- ja palveluvalikoima on hyvin laaja. Lisäksi myös asiakkaat ovat hyvin moninaisia ja monilukuisia. Alholan (2016) mukaan toimintolaskenta osoittaa ylivoimaisuutensa etenkin yrityksissä, joissa muun muassa tuotteiden, asiakkaiden, myynti- ja markkina-alueiden tai jakelukanavien resurssikulutus ei ole suoraan riippuvainen valmistus- tai myyntivolyymista. Myös tämä pätee pankkisektoriin, sillä vaikkapa uuden luoton myöntämisen todellisiin kustannuksiin vaikuttavat muun muassa käytetyt yhteydenottokanavat, lainatarpeen monimutkaisuus, asiakkaiden maksukyvystä saadut tiedot sekä asiakkaiden oma perehtyminen asiaan.

Kaiken kaikkiaan suurin osa toimintolaskentaan liittyvistä epäonnistumisista ja ongelmista finanssisektorilla vaikuttaa liittyvän kustannuslaskentajärjestelmän implementoinnin ongelmiin (esim. Abdallah & Li, 2008; Rafiq & Garg, 2002) eikä niinkään itse toimintolaskennan soveltuvuuteen pankkitoimintaan. Toimintolaskennan ominaisuudet vaikuttaisivat aiempien tutkimusten ja teorioiden perusteella sopivan yhteen pankkitoiminnan erityispiirteiden kanssa, eli kyseinen kustannuslaskentajärjestelmä näyttää soveltuvan myös pankkitoimintaan Suomessa. Kuitenkin Weinerin (1995) mukaan alun perin teollisuuteen ja tuotantoon kehitetty toimintolaskentajärjestelmä täytyy mukauttaa pankkeihin ja niiden tarpeisiin huolellisesti pankkitoiminnan luonteen huomioiden. Toimintolaskentajärjestelmän kehittäminen ja implementointi saattavatkin olla yksi suurimmista haasteista sen soveltamisessa pankkisektorille Suomessa.

### 3 EMPIRIA SUOMEN PANKKISEKTORILTA

Edellä on käsitelty tutkimusaiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä erilaisten lähteiden avulla kirjallisuuskatsauksenomaisesti. Tutkielmaan haluttiin liittää myös empiirinen osuus, jonka tarkoituksena on tuoda tutkimukseen käytännön esimerkkejä ja havaintoja aiheesta. Aluksi esitellään kuitenkin yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteutus, saadut tulokset sekä niiden tulkinta. Lopuksi arvioidaan toteutusta ja pohditaan sen onnistumista. Tässä näkökulmina ovat tutkimuksen luotettavuus, puolueettomuus sekä sen yleinen toteutus.

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Taustamateriaalia ja tutkielman lähdeaineistoa etsittiin pääosin verkosta erilaisista tietokannoista. Tampereen yliopiston käytössä oleva Finna-hakupalvelu koettiin erittäin hyödylliseksi sekä teosten että artikkelien etsimisessä. Lisäksi lähdeaineistoa etsittiin Piki-verkkokirjaston kautta. Haussa käytettiin monia suomen- ja englanninkielisiä hakusanoja, ja lähteitä etsittiin sekä yleisemmin aiheeseen liittyen että tarkemmin tiettyihin osa-alueisiin tai rajattuihin teemoihin liittyen. Lähdeaineistoa on pyritty keräämään monipuolisesti niin, että ilmiötä käsitellään monista eri näkökulmista.

Empiirisen tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä kyselyllä, sillä tarkoituksena oli nostaa esiin monipuolisesti erilaisia näkökulmia tutkimusaiheeseen liittyen. Kyselyn laatimissa käytettiin apuna aikaisempia tutkimuksia aiheesta, mutta kysely ei kuitenkaan keskittynyt minkään tietyn teorian mallintamiseen, vaan sen tarkoitus oli kerätä aiheesta tietoa eri näkökulmat huomioiden. Tuloksien on tarkoitus toimia havainnollistavina ja uusia näkökulmia esiintuovina tapauksina teoreettiseen viitekehukseen vertailtaessa.

### 3.1.1 Aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin verkkokyselyllä, sillä se koettiin kandidaatintutkielman tavoitteen, rajallisten resurssien ja toteutettavuuden kannalta sopivaksi vaihtoehdoksi. Verkkokyselyn alustaksi valittiin Google Forms, koska se oli tutkijalle ominaisuuksiltaan ennestään tuttu ja sen etuina nähtiin olevan kyselyn rakentamisen yksinkertaisuus sekä toisaalta saatujen vastausten helppo ja monipuolinen käsiteltävyys.

Kysely päätettiin lähettää kaikille Finanssiala ry:n (2019b) jäsenlistalta löytyville talletuspankeille, jotka tarjoavat Suomessa peruspankkipalveluita henkilöasiakkaille. Talletuspankkeja ovat liikepankit, säästöpankit sekä osuuspankit (Laki talletuspankkien toiminnasta 1990/1268). Tämä rajasi tarkastelusta pois muun muassa sijoitustoimintaan keskittyneitä pankkeja sekä Suomessa pelkkiä yrityspankkipalveluita tarjoavia ulkomaisten pankkien sivuliikkeitä ja tytäryhtiöitä. Valittujen pankkien valikoimat ovat melko yhdenmukaisia, minkä koettiin luovan mahdollisuuksia hahmottaa kustannuslaskentajärjestelmien eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä toiminnaltaan samankaltaisissa pankeissa. Kyseisen otoksen valitsemisen perusteena on myös se, että nämä pankit ovat Suomen pankkisektorin tyypillisiä edustajia ja muodostavat markkinaosuudeltaan kattavan osan Suomen pankkitoiminnasta (esim. Finanssiala ry, 2019a, 2). Kyseisten pankkien toiminta Suomessa on tarpeeksi laajaa, jotta voidaan olettaa, että niiden kustannuslaskennasta vastaavat tai tietävät henkilöt kykenevät vastaamaan suomenkieliseen kyselyyn. Lisäksi tutkijalla on työhistoriansa kautta kertynyttä ymmärrystä talletuspankkien toiminnasta, minkä koettiin auttavan vastausten tulkitsemisessä ja tekevän tulkinnoista luotettavampia.

Yritykset eivät tyypillisesti anna tietoja johdon laskentatoimeen, kuten kustannuslaskentaan, liittyvistä käytännöistään julkisesti, joten etukäteen ei tiedetty, miten kustannuslaskenta on järjestetty valituissa pankeissa. Kyselyllä pyrittiinkin tutkimaan ilmiötä sekä toimintolaskentaa käyttävien että sitä käyttämättömien pankkien näkökulmasta, minkä tarkoituksena oli lisätä tarkastelun monipuolisuutta. Kysely toteutettiin anonyymisti niin, ettei siihen vastanneita henkilöitä voida tunnistaa tutkimuksesta. Kyselyssä tiedusteltiin siihen osallistuvan itsenäisen pankin nimeä, jotta voidaan arvioida tulosten luotettavuutta ja ryhmitellä pankkeja, mutta vastaajapankit eivät ole tunnistettavissa tutkimusraportista.

Aluksi otokseen valittujen pankkien nimet kerättiin taulukkolaskentaohjelmaan, johon tallennettiin myös pankkien sähköpostiosoitteet sekä tieto siitä, kuuluuko sähköpostiosoite tietylle konttorille tai henkilölle vai onko se pankin yleinen sähköposti. Sähköpostiosoitteet etsittiin manuaalisesti pankkien nettisivuilta tai kysyttiin pankkien asiakaspalvelijoilta nettisivuilta löytyvien chat-keskustelujen kautta. Sähköposti kyselylinkkeineen pyrittiin lähettämään suoraan laskentaosastolle tai laskentatoimen parissa työskenteleville henkilöille, mutta suurin osa sähköposteista lähetettiin konttorin yleiseen sähköpostilaitteeseen ja pyydettiin ohjaamaan kustannuslaskennasta vastaavalle tai tietävälle henkilölle. Saatesähköpostissa ja verkkokyselyn ohjeistuksessa pyrittiin taustoittamaan kustannuslaskentaa ja toimintolaskentaa yleisesti, mutta jätettiin taustoitusta tarkoituksella melko vähäiseksi, jotta se ei vaikuttaisi vastaajiin ja heidän vastauksiinsa. Tätä kautta pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Vastausaikaa kyselyssä oli noin kaksi viikkoa. Sähköposti lähetettiin yhteensä 201:een sähköpostiosoitteeseen, eli otos oli kvalitatiiviselle tutkimukselle epätyypillisen suuri. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kyselyiden vastausprosentti voi kuitenkin jäädä melko alhaiseksi, minkä takia kyselyn lähettäminen kaikille kriteerit täyttävälle pankeille nähtiin tarpeelliseksi, jotta aineistoa saadaan tarpeeksi. Lisäksi koettiin, että tutkielman tekijän kokemattomuus kyselyn laatimisessa ja melko tiukka aikataulu voivat vaikuttaa saatavaan vastausmäärään. Vastaajia muistutettiin kyselystä kerran muutama päivä ennen vastausajan päättymistä, vaikka Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 191) mukaan niin sanottu karhuaminen toistetaan yleensä kahdesti. Kerta koettiin sopivaksi, sillä otoksen pankkien edustajia ei haluttu häiritä liian usein lyhyen ajan sisällä, jotta ne eivät kokisi muistuttelua negatiivisena tekijänä. Karhuaminen toi muutaman lisävastauksen kyselyyn.

Kyselyssä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Alussa oli viisi melko perinteistä taustakysymystä, joiden tarkoitus oli auttaa tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa sekä aineiston jäsentämisessä. Taustakysymysten jälkeen tiedusteltiin toimintolaskennan käytön tilannetta pankissa, ja kysely oli jäsennelty niin, että kyseisen kysymyksen vastaus vaikutti vastaajalle seuraaviin esitettäviin kysymyksiin. Toimintolaskennan käyttöä käsittelevässä kysymyksessä oli luokitusasteikolliset vastausvaihtoehdot, jotka muistuttivat osittain Cohenin ym. (2005) sekä Nielsenin ym. (2000) luokittelua. Kyselyn lopussa vastaajille annettiin vielä mahdollisuus vapaasti tarkentaa vastauksiaan tai kommentoida

kyselyä. Kyselyn rakennetta ja keskeisimpiä kysymyksiä on kuvattu liitteessä 1. Koko kyselypohja on pyydettyä saatavilla tutkielman kirjoittajalta.

Itse kustannuslaskentaan liittyvät kysymykset haluttiin pitää ensisijaisesti avoimina, sillä avoimet kysymykset antavat Hirsjärven ym. (2007, 196) mukaan vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä todella ajattelee rajoittamatta tätä ennalta määritettyihin vaihtoehtoihin. Heidän mukaansa avoimet kysymykset myös antavat tutkijalle mahdollisuuden havaita esimerkiksi vastaajan viitekehykseen, motivaatioon ja tietämykseen liittyviä yksityiskohtia. Kyselyn avoimet kysymykset on muotoiltu tutkimusongelman pohjalta ja niiden avulla pyrittiin ymmärtämään, millaisissa tilanteissa toimintolaskenta on osoittautunut hyödylliseksi ja millaisissa hyödyttömäksi. Lisäksi kartoitettiin, minkälaisia muita kustannuslaskentajärjestelmiä pankeilla on käytössä ja miksi ne on valittu. Tällä haluttiin lisätä ymmärrystä esimerkiksi kustannuslaskentajärjestelmävalinnan taustalla vaikuttavista tekijöistä, minkä kautta voitaisiin pohtia myös toimintolaskennan soveltuvuutta.

### **3.1.2 Aineiston analyysi**

Analyysilla on tarkoituksena luoda selkeyttä empiiriseen aineistoon, mikä mahdollistaa perusteltujen ja luotettavien päätelmien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa käytetään teoriaohjaavaa analyysia. Siinä teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan eikä toisaalta ole myöskään täysin aineistolähtöistä. Tällöin aikaisempi tieto ilmiöstä auttaa tai ohjaa aineiston analysointia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven ym. (2007) mukaan tyypillistä, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, mikä näkyy myös aineiston tulkinnassa. Tätä on pyritty noudattamaan myös tässä tutkielmassa.

Tässä tutkielmassa on käytetty analyysimenetelminä sisällönanalyysia sekä teemoittelua. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi voidaan nähdä sekä itse analyysimetodinä että analyysin viitekehyksenä. Tässä tutkielmassa sisällönanalyysilla viitataan Tuomen ja Sarajärven (2018) määrittelemään metodiin, jonka tarkoituksena on kuvata aineiston sisältöä sanallisesti. Sitä käytetään luomaan ilmiöstä tiivis ja yleinen kuvaus sekä järjestämään aineistoa johtopäätöksiä ja pohdintaa varten. Toisaalta tuloksien

esittelyssä etenkin taustakysymysten osalta on käytetty myös Tuomen ja Sarajärven (2018) mainitsemaa sisällön erittelyä, jossa aineistoa kuvataan kvantitatiivisesti.

Teemoittelu puolestaan on kvalitatiivisen aineiston ryhmittelyä ja pilkkomista erilaisten aihepiirien mukaan, mikä mahdollistaa erilaisten teemojen esiintymisen vertailun (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa teemoittelua on käytetty etenkin kyselyn avoimiin kysymyksiin saatuihin vastauksiin, joista on tunnistettu erilaisia aihealueita, kuten toimintolaskennan kokeminen hyödylliseksi, sen kokeminen hyödyttömäksi tai tarpeettomaksi, kustannuslaskennan keskittäminen pankkiryhmän keskusyhteisölle ja vastaajan tietämystaso ilmiöön liittyen. Kyselyn vastauksia on siis ryhmitelty teemoittain.

### 3.2 Tulokset ja tulkinta

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 18 kappaletta, eli vastausprosentti on noin 9 %. Kato on siis melko suuri, mikä on kuitenkin Hirsjärven ym. (2007) mukaan kyselylle tyypillinen heikkous. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei kuitenkaan Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan ole ongelma yleistettävyyden kannalta etenkään, kun yleistäminen ei ole tutkimuksen tarkoituksena. Empirian tarkoituksena tässä tutkielmassa on havainnollistaa tutkimusilmiötä ja sen esiintymistä pankkisektorilla Suomessa. Aineiston niukkuus voi kuitenkin luoda ongelmaksi sen, kertooko tutkimus mitään tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Kaikkien kyselyyn vastanneiden pankkien henkilöstömäärä on alle 250. Noin 61 prosentissa vastanneista pankeista henkilöstömäärä on alle 10. Vastaajapankeista noin 94 %, eli 17 kappaletta, on yhtiömuodoltaan osuuspankkeja. Osuuspankkien suuri edustus vastaajissa on melko odotettavaa, sillä ne edustavat kappalemäärällisesti noin 88 % kyselyyn valitusta otoksesta. Vastanneet osuuspankit edustavat kahta osuuspankkiryhmää, joihin viitataan jatkossa Osuuspankkiryhmä A:na ja Osuuspankkiryhmä B:nä. Osuuspankkiryhmä A:ta edusti 11 vastaajaa ja Osuuspankkiryhmä B:tä neljä vastaajaa. Lisäksi kyselyyn vastasi yksi säästöpankki. Vastaajista eli pankkien edustajista noin 78 %, toimii jonkinlaisessa johtoasemassa, kuten toimitusjohtajana. Vain kolme, eli noin 17 %, vastaajista on asemaltaan laskenta- tai talouspäälliköitä, ja yksi vastaajista toimii palvelupäällikkönä.

Kaksi vastaajaa kertoi edustamansa pankin käyttävän toimintolaskentaa. Tästä ei kuitenkaan voida päätellä toimintolaskennan yleisyyttä pankkisektorilla Suomessa, eikä se tässä tutkimuksessa ole tarkoituskaan. Lisäksi tähän vaikuttaa vastausten osittainen ristiriitaisuus toimintolaskennan käytöstä. Osa Osuuspankkiryhmä A:n jäsenpankeista kertoi, että kaikilla ryhmittymään kuuluvilla pankeilla on käytössä toimintopohjainen kustannuslaskentajärjestelmä, jonka ryhmittymän keskusyhteisö on ottanut käyttöön vuosia sitten. Osa saman ryhmittymän pankeista ei tunnistanut käytössä olevaa järjestelmää toimintapohjaiseksi ja osa puolestaan kertoi, ettei käytössä ole mitään kustannuslaskentajärjestelmää. Taustalla voi olla muun muassa yksittäisten vastaajien tiedon tai ymmärryksen puute keskusyhteisöltä annettuna tulevasta kustannuslaskentajärjestelmästä tai kustannuslaskennasta ylipäättään. Vaihtoehtoisesti ryhmittymän käyttämässä laskentajärjestelmässä voi olla piirteitä muistakin järjestelmistä tai ryhmittymä voi tosiasiassa käyttää useampaa järjestelmää. Ristiriitaisuutta voi aiheuttaa myös se, että kyselyssä painotettiin itsenäisen pankin osalta vastaamista, jolloin osa vastaajista saattoi tulkita asian niin, ettei keskusyhteisön valitsema laskentajärjestelmä ole osa itsenäisen pankin omaa kustannuslaskentaa. Ristiriitojen todellisia syitä on kuitenkin mahdotonta selvittää nykyisen aineiston avulla.

Osuuspankkiryhmä B:n jäsenpankit olivat toimintolaskennan käytöstä yksimielisempiä ja ilmoittivat, ettei käytössä ole toimintopohjaista järjestelmää. Myös tässä ryhmittymässä keskusyhteisön rooli kustannuslaskennassa on suuri, sillä se tuottaa keskitetysti kustannusseurantaa ja -raportointia. Kahden Osuuspankkiryhmä B:n jäsenpankin mukaan kustannuksia lasketaan konttorikohtaisesti kustannuspaikkojen avulla. Osa kustannuspaikkojen kustannuksista eritellään konttoreille suoraan ja osa jaetaan konttoreille niiden asiakasmäärien suhteessa. Yksi vastaajista nosti esiin kulu/tuottosuhteen merkityksen kustannusten seurannassa. Kulu/tuottosuhteella mitataan perinteisesti pankkien tehokkuutta. Myöskään kyselyyn vastannut säästöpankki ei käytä toimintolaskentaa, vaan mittaa kustannuksia kustannuspaikoittain.

Muuta kuin toimintolaskentaa käyttävät yritykset mainitsivat vastauksissaan kiinteistö-kustannusjärjestelmän sekä kustannusten mittaamisen kustannuspaikoittain ja niiden mahdollisen kohdistamisen pankkikonttoreille. Kustannusten kohdistaminen kustannuspaikoilta vastualueille, kuten pankkikonttoreille, on perinteistä kustannuslaskentaa. Vastauksista on tulkittavissa, että myös perinteiset kustannuslaskentajärjestelmät ja niiden sovellukset koetaan pankkitoiminnassa riittäviksi kustannuslaskentajärjestelmiksi.



Toisaalta vastaukset eivät kuitenkaan kerro pankkien tyytyväisyydestä nykyisiin järjestelmiinsä tai sulje pois myös toimintolaskennan soveltuvuutta.

Toimintolaskennan käytössä olevaksi laskentajärjestelmäksi tunnistaneet vastaajat kokivat järjestelmän hyödylliseksi. Esimerkkinä tilanteesta, jossa se koettiin hyödyllisenä, mainittiin pankin kuukausittainen raportointi. Myös Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 187) mukaan toimintolaskennan käytännön sovelluksiin kuuluu tyypillisesti kannattavuuden sekä sen osana tuottojen ja kustannusten analysointi ajanjaksoittain. Vastaaja koki toimintolaskennan hyödylliseksi myös kustannusten kohdistamisen seurannassa. Sekä kustannusten kohdistaminen että seuranta kuuluvat Alholan (2016) mukaan toimintolaskennan perusnäkökulmiin. Voidaan siis päätellä aikaisempien tutkimusten ja teorioiden tunnustaneen joitakin toimintolaskennan hyötyjä sekä sovelluskohteita onnistuneesti.

Yksi Osuuspankkiryhmän A:n vastaajista oletti toimintopohjaisen laskennan olevan käytössä myös muilla pankkiryhmittymillä, vaikka näin ei vaikuta olevan. Tämä on kiinnostava oletus, sillä siitä voidaan päätellä, että vastaaja kokee toimintolaskennan soveltuvan ainakin kyseisen pankin ja ehkä yleisemminkin pankkisektorin tarpeisiin. Hänen mukaansa Osuuspankkiryhmä A käyttää toimintopohjaista laskentaa kohdistukseen kustannuksia myös asiakkaille ja laskeakseen asiakaskohtaisia katteita. Vaikuttaa siis siltä, että toimintolaskenta on todella sovellettavissa myös asiakaskannattavuuden analysointiin pankkisektorilla. Esimerkiksi toimintaympäristön kilpailullisuuden ja kuluttajien arvojen muutoksen myötä asiakaskeskeisyyden uskotaan painottuvan entisestään tulevaisuudessa (Rajander-Juusti, 2012, 26-31). Myös Nielsen ym. (2000) korostavat asiakasorientaation näkökulmaa pankkitoiminnassa. On kuitenkin mielenkiintoista, että vain yksi vastaaja kiinnitti tähän huomiota vastauksessaan.

Osasta vastauksista on pääteltävissä, ettei esimerkiksi täsmällisiä yksikkö- tai tuote- ja asiakaskohtaisia kustannuksia välttämättä koeta erityisen merkittäviksi. Eräs vastaajista kertoi, että pankin tuotteet ovat pitkälti vakiohintoisia, eikä kustannuslaskennasta näin ollen ole apua hinnoittelussa. Toinen puolestaan korosti kokonaiskustannusten merkitystä yksikkökustannusten yli. Myös Bhimanin ym. (2019, 37) mukaan päätöksenteossa on parasta ajatella kokonaiskustannuksia. Vastauksista voidaan tulkita, että nämä vastaajat saattavat pitää yksityiskohtaista kustannustietoa toiminnan kannalta tarpeettomana, kuten Innesin ja Mitchellin (1997, 200) tutkimuksessakin havaittiin. Nämä vastaajat eivät siis

välttämättä usko toimintolaskennan hyödyllisyyteen pankkien kustannuslaskennassa, mutta eivät sinänsä ota vastauksillaan kantaa sen varsinaiseen soveltuvuuteen.

Myös seuraavaksi käsiteltävä huomautus voidaan tulkita niin, ettei vastaaja koe kustannusten kohdistamista laskentakohteille hyödyllisenä pankkitoiminnassa tai on perehtymätön kustannuslaskentaan. Vastaajan mukaan lähes kaikki pankin kustannukset ovat kiinteitä. Volyymipohjaisiksi, eli muuttuviksi kustannuksiksi, vastaaja nimesi esimerkiksi atk-laitteisiin liittyvät kustannukset. Kuitenkin muuttuvat kustannukset ovat usein suoraan jäljitettävissä laskentakohteille, eli kuuluvat tyypillisesti välittömiin kustannuksiin. Kiinteiden kustannusten kohdistaminen puolestaan voi olla monimutkaisempaa, ja ne kuuluvatkin useammin välillisiin kustannuksiin, joiden kohdistaminen on juurikin kustannuslaskentajärjestelmien avainkysymys. Toimintolaskentaa sovelletaankin useimmiten käytännössä nimenomaan välillisten kustannusten analysointiin (Jyrkkiö & Riistama, 2004, 187). Kiinteiden kustannusten suuri osuus ei siis itsessään rajoita toimintolaskennan soveltuvuutta pankkisektorille.

Eräs toinen toimintolaskentaa käyttämättömän pankin edustaja puolestaan totesi, että välillisten kustannusten kohdistaminen yksittäisille toiminnoille on pankissa vaikeaa, vaikka kustannukset saadaankin kirjanpidosta. Myös teoreettisen viitekehyksen avulla todettiin, että suuri osa pankin kustannuksista on välillisiä, eikä niille löydy aina yksinkertaista kohdistusperustetta. Kaikkia kustannuksia ei myöskään ole aina tarkoituksenmukaista kohdistaa eteenpäin, kuten Ikäheimo ym. (2019, 141) huomauttivat. Vastauksen perusteella toimintolaskentajärjestelmän kehittäminen niin, että sen kustannusajurit noudattavat aiheuttamisperiaatetta, voisi olla pankkitoiminnassa haastavaa. Kuitenkin asianmukaisten kohdistusperusteiden löydyttyä toimintolaskennan uskotaan kohdistavan välilliset kustannukset monimutkaisemmissa tilanteissa todenmukaisemmin (esim. Cohen ym., 2005, 983), kuin esimerkiksi perinteisten kustannuslaskentajärjestelmien, mikä toisaalta tukee sen soveltuvuutta pankkien kustannuslaskentaan.

Toimintopohjaista laskentajärjestelmää käyttävät pankit eivät kokeneet sitä itsessään hyödyttömänä tai haitallisena, mutta yksi vastaajista huomautti, että väärin käytettynä tai ajuritietojen ollessa puutteellisia, ei sen tuottama tietokaan ole hyödyllistä. Myös Alhola ja Lauslahti (2002) tunnistivat kustannusajurien määrittelyn olevan kriittinen tekijä laskennan onnistumisessa. Vastaajan mukaan paraskin laskentajärjestelmä tuottaa ajoittain epäkuranttia tietoa, mikä tukee Suomalain ym. (2011) huomautusta siitä, ettei mikään

olemassa oleva kustannuslaskentajärjestelmä sovi kaikille yrityksille eikä kaikkiin laskentatilanteisiin. Tämä tulee huomioida myös toimintolaskennan soveltuvuutta arvioitaessa.

Molempiin osuuspankkiryhmiin kuuluvat vastaajat nostivat esiin laskennan keskittämisen pankkiryhmittymän keskusyhteisölle. Vastauksista ja niiden osittaisesta ristiriitaisuudesta on kuitenkin pääteltävissä, ettei keskitetysti valittu ja toteutettava kustannuslaskentajärjestelmä ole välttämättä täysin tuttu kaikille ryhmittymien jäsenpankeille. Tämä puolestaan voi esimerkiksi hämärtää itsenäisten pankkien ymmärrystä siitä, mistä tekijöistä sen kustannukset aiheutuvat ja näin ollen vaikuttaa myös kustannuskontrolliin ja päätöksentekoon. Keskittämisen syiksi eräs vastaaja mainitsi käytännöllisyyden ja pankkien yhdenvertaisuuden esimerkiksi Finanssivalvonnalle ja Euroopan Keskuspankille raportoinnissa. Yhtenäinen kustannuslaskentajärjestelmä ryhmittymän sisällä mahdollistaa ulkoisen raportoinnin lisäksi myös tasapuolisemman vertailun jäsenpankkien kesken.

Koska toimintolaskentaa tunnistettavasti käyttävät pankit eivät kokeneet kustannuslaskentajärjestelmäänsä hyödyttömänä tai haitallisena ja nimesivät muutamia sen hyötyjä, voidaan päätellä niiden olevan melko tyytyväisiä toimintopohjaiseen kustannuslaskentajärjestelmäänsä. Tutkimuksessa toimintolaskentaa kritisoivat tai vieroksuivat lähinnä pankit, jotka eivät sitä ole ainakaan tunnistettavasti itse käyttäneet. Toisaalta toimintolaskentaa käyttävien pankkien edustus vastaajajoukossa oli suhteellisestikin melko pieni, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Vastauksista oli tunnistettavissa jonkin verran myös epäietoisuutta ja epäilevyyttä toimintolaskentaa ja yleisemmin kustannuslaskentaa kohtaan, mitä ei kuitenkaan voida yhdistää suoranaisesti toimintolaskennan soveltuvuuteen.

### 3.3 Pohdinta

Tutkimukseen liitetyn verkkokyselyn vastausprosenttia olisi saattanut nostaa esimerkiksi sen toteuttaminen kahdessa osassa, kuten Nielsen ym. (2000). He kartoittivat aluksi kyselyllä, mitkä finanssiyritykset olisivat halukkaita ja sopivia vastaamaan asiakasorientaatioon liittyvään kyselyyn ja lähettivät varsinaista aihettaan käsittelevät kyselyt vain niille. Toisaalta, tämän tutkielman aikarajoitusten puitteissa kahden kyselykierroksen järjestäminen olisi osoittautunut melko hankalaksi. Vaihtoehtoisesti vastauksia olisi voitu karhuta toisenkin kerran tai toteuttaa kyselystä muistuttaminen aikaisemmin kuin muutama

päivä ennen vastausajan päättymistä. Esimerkiksi muistutus viikkoa ennen kyselyn varsinaisen vastausajan päättymistä olisi voinut olla parempi ratkaisu. Aineistonkeruun tekninen toteutus onnistui kuitenkin hyvin, sillä aineisto oli helposti käsiteltävissä sekä Google Formsin että taulukkolaskentatyökalun avulla.

Vaikka kysely lähetettiin hyvinkin suurelle otokselle, oli saatu aineisto kooltaan helposti analysoitavissa vastausprosentin mataluuden takia. Toisaalta aineisto oli osittain melko niukka, sillä esimerkiksi toimintolaskentaa käyttävien pankkien havaintoja aiheesta ei saatu montaa ja vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat osin suppeita. Niukkuus voi Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan johtua esimerkiksi siitä, että vastaajilla ei ole paljoa kokemusta aiheesta tai he eivät osaa ilmaista itseään kirjallisesti. Tässä tutkimuksessa aineiston niukkuuden taustalla voi olla se, ettei vastaajilla ollut erityisen paljoa ymmärrystä kustannuslaskennasta, sillä vain noin 17 % vastaajista työskenteli suoranaisesti laskentaan liittyvissä tehtävissä, vaikka kysely olikin suunnattu kustannuslaskennan parissa työskenteleville. Kaksi vastaajaa myönsi, etteivät ole erityisemmin tutustuneet oman pankin kustannuslaskentajärjestelmään tai toimintolaskennan teoriaan. Osasta vastauksista oli puolestaan tulkittavissa puutteita kustannuslaskentaan liittyvässä tietämyksessä esimerkiksi vastauksen näkökulman yksipuolisuuden tai ristiriitaisuuden kautta.

Taustakysymyksissä tiedusteltiin myös vastaajapankin viime vuoden liikevaihtoa, mikä vaikuttaa olevan tyypillinen taustakysymys yrityksille suunnatuissa kyselyissä. Vastaajat ottivat kuitenkin vapaan sanan -kentässä esiin pankkien liiketoiminnan erityispiirteen sen liiketoiminta-ajatuksen liittyen. Liikevaihtoa ei vastaajien mukaan pidetä sopivana mittarina pankin koolle, sillä merkitsevämmässä osassa ovat esimerkiksi taseen koko tai nettotuotot. Tämä olisi ollut hyvä huomioida jo kyselyä laatiessa, vaikka taustakysymyksien merkitys aineistossa ei ollutkaan tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa erityisen suuri. Lisäksi, monet pankeista kuitenkin laskevat liikevaihtonsa, vaikka se onkin tavallaan keinoitekoinen mittari. Suhteellisen runsaasta palautteen antamisesta ja huomioiden kertomisesta kyselyn lopussa voidaan kuitenkin päätellä vastaajien olevan jonkin verran kiinnostuneita tutkimuksesta ja pitävän aihetta olennaisena tutkimuskohteena.

Tutkielmaa tehtäessä on pyritty puolueettomaan havainnointiin ilman erityisiä ennakkokäsityksiä toimintolaskennan soveltuvuudesta pankkisektorille Suomessa. Luonnollisesti ilmiön käsittelytapa ja päätelmät kuitenkin pohjautuvat jonkin verran esimerkiksi

tutkielman tekijän ennakkotietoihin ja tutkimuksen myötä kerättyyn teorian tietoon aiheesta. Taustakirjallisuuteen ja etenkin tutkimuksessa käytettäviin lähteisiin tutustuminen ohjasivat tutkielman laatijan käsitystä siihen suuntaan, että toimintolaskenta voisi monien piirteidensä puolesta soveltua pankkien kustannuslaskentaan. Lisäksi objektiivisuuteen vaikuttaa se, että tutkielman laatija opiskelee yrityksen laskentatoimea yliopistossa ja on työskennellyt finanssialalla. Näin ollen voidaan arvioida hänellä olevan ennakko-oletuksia esimerkiksi kustannuslaskennan merkityksestä yleisesti sekä pankkisektorilla. Päätelmät on kuitenkin pyritty tuomaan esiin objektiivisesti, selkeästi ja kattavasti.

Toisaalta opintojen kautta saavutettu käsitys kustannuslaskennasta sekä tutkijan työkokemus pankkisektorilta voivat parantaa tutkimuksen luotettavuutta etenkin vastausten tuloksin osalta, sillä tutkijalla on ymmärrystä vastaajien todellisuuskäsityksestä. Vastaajien laatimien vastausten todenmukaisuutta ei nähdä tarpeelliseksi kyseenalaistaa, sillä kysely tehtiin nimettömänä eikä pankkeja tai vastaajia voi tunnistaa tutkimuksesta. Näin ollen vastaajilla ei ole ollut syytä tietoisesti vääristellä tutkimuksen tuloksia. Vastaajat eivät myöskään vaikuta painottaneen vastauksissaan oletetusti toivottuja asioita, mikä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen ja aiheen taustoittamisen pitämällä suppeana. Etenkin empiirisen tutkimuksen toteutus on kuvattu tutkielmassa yksityiskohtaisesti, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden. Tässä tulee kuitenkin huomioda, että tutkielmassa havaintoihin on suhtauduttu ainutlaatuisina, eikä toistetulla tutkimuksella näin ollen välttämättä saada samanlaisia havaintoja.

Teoreettisen viitekehyksen kokoamisessa on pyritty keskittymään juuri tämän tutkielman tutkimusongelmaan ja siihen vastaamiseen. Tutkielmassa on myös teoreettisesta triangulaatiota, sillä lähteitä on käytetty monipuolisesti. Lähteenä käytetty kirjallisuus ja muu lähdeaineisto edustavat melko laajasti eri näkökulmia, mutta toisaalta työhön on otettu mukaan myös monia samankaltaisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat olleet osin yhteneviä ja osin eriäviä. Teoreettiseen osuuteen sisältyy vaihtelevasti erilaisia kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimuksia. Empiirisen tutkimuksen havaintoja on käytetty lähinnä vahvistamaan teoreettista osuutta sekä toisaalta tuomaan uusia näkökulmia aiheeseen. Osa havainnoista sivuaa tai yhtyy aikaisemmin esitettyyn teoriaan selvästi, mutta osalle ei löydy selkeää yhteyttä teoriaosuuteen.

## 4 YHTEENVETO

Toimintolaskennan soveltuvuudessa pankkisektorille Suomessa on monia ulottuvuuksia. Etenkin teoreettisesti toimintopohjaisen kustannuslaskentajärjestelmän voidaan kuitenkin nähdä soveltuvan pankkitoimintaan hyvin, sillä se vaikuttaa huomioivan pankkitoiminnan erityispiirteet sekä vastaavan kasvavaan tarpeeseen tarkemmasta, mutta toisaalta laaja-alaisemmasta kustannustiedosta. Myös empiirisessä tutkimuksessa toimintopohjaista kustannuslaskentajärjestelmää käyttävät pankit vaikuttivat kokevan toimintolaskennan pankkitoimintaan soveltuvana kustannuslaskentajärjestelmänä. Toisaalta sitä käyttämättömät pankit vaikuttivat suhtautuvan siihen osittain tietämättömästi ja pitävän sitä jokseenkin tarpeettomana nykyisen toiminnan kannalta.

Etenkin tutkielman teoriaosa lisäsi ymmärrystä toimintolaskennan ja Suomen pankkisektorin erityispiirteistä sekä niiden yhteensovittamisesta. Tutkimuksessa löydettiin sekä soveltuvuutta tukevia että sitä vastustavia argumentteja ja näkökulmia. Empiirinen tutkimus puolestaan havainnollisti teoreettisessa viitekehyksessä tehtyjä huomioita, kuten toimintolaskennan hyödyllisyyteen liittyviä tekijöitä, mutta toisaalta toi esiin uudenlaisia näkökulmia liittyen esimerkiksi pankkien laskennan keskittämiseen. Tämä tutkielma lisää ymmärrystä toimintolaskennan sovellettavuudesta ja toisaalta kuvaa Suomen pankkisektorin nykytilaa ja tuo esiin tulevaisuuden kehityssuuntia. Tutkimus voisikin auttaa esimerkiksi Suomessa toimivia pankkeja, jotka haluavat kehittää kustannustietoisuuttaan tai kustannuslaskentaansa sekä valmistautua finanssialan murroksen tuomiin muutoksiin pankkitoiminnassa.

Jatkossa aihetta olisi mahdollista tutkia esimerkiksi kvantitatiivisesti sekä erilaisia kustannuslaskentajärjestelmiä käyttävien pankkien osalta että keskittyen yksittäiseen kustannuslaskentajärjestelmään, kuten toimintolaskentaan. Toimintolaskennan osalta sen implementointi yritykseen vaikuttaa aikaisempien tutkimusten pohjalta olevan ratkaiseva tekijä saavutettuihin hyötyihin nähden, joten myös toimintolaskennan implementointi pankkisektorille voisi kaivata lisätutkimusta. Lisäksi samankaltainen tutkimus olisi toteutettavissa myös muilla maantieteellisillä alueilla tai toimialoilla.

## Lähteet

### Kirjallisuus

- Abdallah, A. & Li, W. (2008). *Why Did ABC Fail at the Bank of China?* Management Accounting Quarterly, 9 (3), 7–14.
- Alhola, K. (2016). *Toimintolaskenta*. Helsinki: Alma Talent.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2002). *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Helsinki: WSOY.
- Asplund, T., Tissari, P. & Tolvanen, M. (2018). *Työ pankkiunionin viimeistelemiseksi etenee*. Euro & Talous, 26 (2), 53–59.
- Bhimani, A., Gosselin, M., Ncube, M. & Okano, H. (2007). *Activity-Based Costing: How far have we come internationally?* Cost Management, 21 (3), 12–17.
- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. (2019). *Management and Cost Accounting*. Harlow: Pearson.
- Bondari, R. (2017). *Revising the Activity-Based Costing in the Banks via the Electronic Banking Development*. International Journal of Economic Perspectives, 11 (2), 748–753.
- Cohen, S., Venieris, G. & Kaimenaki, E. (2005). *ABC: Adopters, supporters, deniers and unawares*. Managerial Auditing Journal, 20 (9), 981–1000.
- Fredriksson, A. & Moro, A. (2014). *Bank–SMEs relationships and banks’ risk-adjusted profitability*. Journal of Banking and Finance, 41(1), 67–77.
- Fungáčová, Z., Koskinen, K. & Tölö, E. (2015). *Major changes underway in European banking sector*. Euro & Talous, 23 (2), 45–49.
- Grym, A., Koskinen, K. & Manninen, O. *Pohjoismaiset pankit muuttuvat digiaikaisiksi*. Euro & Talous, 26 (2), 60–67.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, J. & Koskinen, K. (2015). *Pankkitoiminnan rakennemuutos avannut tilaa varjopankeille*. Euro & Talous, 23 (2), 60–65.
- Hussain, M. & Gunasekaran, A. (2001). *Activity-based cost management in financial services industry*. Managing Service Quality: An International Journal, 11(3), 213–226.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Alma Talent.
- Innes, J. & Mitchell, F. (1997). *The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom’s Largest Financial Institutions*. The Service Industries Journal, 17 (1), 190–203.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. (2004). *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. Helsinki: WSOY.
- Kaarakainen, A. (2002). *The Finnish banking sector*. International Financial Law Review, 35–41.

- Koskinen, K. (2016). *Pankkien huolena kannattavuus ja toimintamallien kestävyys*. Euro & Talous, 24 (2), 37–42.
- Koskinen, K. & Manninen, O. (2019). *Digitalisaation vaikutus pankkien kannattavuuteen*. Euro & talous, 27 (2), 66–72.
- Nielsen, J., Bukh, P. & Mols, N. (2000). *Barriers to customer-oriented management accounting in financial services*. International Journal of Service Industry Management, 11 (3), 269–286.
- Nykanen, M. (2017). *Makrovakaavustelineiston puutteet ja pankkisektorin muutokset kasvattavat rahoitusjärjestelmän riskejä*. Euro & talous, 25 (2), 3–5.
- Okko, P. (2002). *Talletuspankkien rooli investointien rahoittamisessa – onko pankeilla tulevaisuutta?* Teoksessa Widgrén, M. (toim.) *Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla*. Helsinki: Taloustieto Oy, 9–20.
- Putkuri, H. & Savolainen, E. (2016). *Matala korkotaso koettelee pankkeja*. Euro & Talous, 24 (2), 32–36.
- Rafiq, A. & Garg, A. (2002). *Activity based costing and financial institutions: Old wine in new bottles or corporate panacea?* The Journal of Bank Cost & Management Accounting, 15 (2), 12–29.
- Sapp, R., Crawford, D. & Reischke S. (2005). *Activity-Based Information for Financial Institutions*. Journal of Performance Management, 18 (2), 22–34.
- Stratton, W., Desroches, D., Lawson, R. & Hatch, T. (2009). *Activity-Based Costing: Is It Still Relevant?* Management Accounting Quarterly, 10 (3), 31–40.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011). *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Edita: Helsinki.
- Toivanen, O. (2002). *Epäsymmetrinen informaatio ja rahoituksenvälitys*. Teoksessa Widgrén, M. (toim.) *Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla*. Helsinki: Taloustieto Oy, 21–34.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turney, P. (2002). *Toimintolaskenta: avain tuottavampaan toimintaan*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vihanto, M. (2002). *Pankkisääntely psykologisessa oikeustaloustieteessä*. Teoksessa Widgrén, M. (toim.) *Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla*. Helsinki: Taloustieto Oy, 113–130.
- Weiner, J. (1995). *Activity based costing for financial institutions*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting, 8 (3), 19.
- Wetherite, J. & Il-Woon, K. (2006). *Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry*. Bank Accounting & Finance, 19 (3), 29–34.

## Muut lähteet

- Finanssiala ry. (2017). *Pankit merkittäviä kansantaloudelle*. Viitattu 17.11.2019.  
<http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/pankit-ja-rahoitus/Sivut/default.aspx>



- Finanssiala ry. (2019a). *Finanssialan vuositilasto 2018*. Viitattu 23.11.2019. <https://www.finanssiala.fi/tilastot/FA-tilasto-Finanssialan-vuositilasto-2018.pdf>
- Finanssiala ry. (2019b). *Jäsenluettelo*. Viitattu 30.10.2019. [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FAn\\_jasenet\\_FFI\\_members.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FAn_jasenet_FFI_members.pdf)
- Finanssivalvonta. (2016). *Määräykset ja ohjeet 2/2016: Rahoitussektorin kirjanpito, tilinpäätös ja toimintakertomus*. Viitattu 24.11.2019. [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2016/02\\_2016/2016\\_02.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2016/02_2016/2016_02.m3.pdf)
- Heiskanen, H. (2018). *Eurooppa tähtää maailman fintech-keskukseksi*. Finanssivalvonta. Viitattu 18.11.2019. [https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15357/Fiva\\_Heiskanen\\_Eurooppa.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15357/Fiva_Heiskanen_Eurooppa.pdf?sequence=1)
- Laki talletuspankkien toiminnasta 28.12.1990/1268. Finlex. Viitattu 23.11.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1990/19901268>
- Mehmood, J. & Furber, S. (2017). Nordea's move unlikely to pose risks for Finnish banking sector. *SNL European Financials Daily* 12.9.2017, Data Dispatch EMEA: Exclusive; Operations & Strategy.
- Pohjola, M. (2015). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Helsinki. Viitattu 15.11.2019. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)
- Rajander-Juusti, R. 2012. *Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen*. Finanssialan keskusliitto. Viitattu 15.11.2019. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan\\_kyvykkyydet.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf)
- Suomen virallinen tilasto (SVT): *Luottolaitosten tilinpäätökset*. Vuosineljännes 2019. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 16.11.2019. [https://www.stat.fi/til/llai/2019/02/llai\\_2019\\_02\\_2019-10-11\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/llai/2019/02/llai_2019_02_2019-10-11_tie_001_fi.html)
- Toivanen, M. (2016). *Suomen finanssisektori vastaa digitalisaatioon kehittämällä uusia palveluja*. Finanssivalvonta. Viitattu 14.11.2019. [https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14371/11102016\\_toivanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14371/11102016_toivanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Liitteet

### LIITE 1. Kyselyn rakenne ja keskeisimmät kysymykset.

